

# **A contribuição da Psicologia para a análise das equipas de trabalho (grupos de Kaizen)**

Daniela Filipa Gonçalves Lourenço

**2010**

**U. PORTO**



**FACULDADE DE PSICOLOGIA  
E DE CIÊNCIAS DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE DO PORTO**

Dissertação de Mestrado Integrado em Psicologia, com especialização em Psicologia das Organizações, Social e do Trabalho sob a orientação de Professor Doutor José Miguez, apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências de Educação da Universidade do Porto.

## Resumo

Os grupos de trabalho são uma realidade indissociável de qualquer organização, quer sejam percebidos como uma mais valia, quer como uma ameaça. A junção das diversas competências e conhecimentos dos indivíduos proporcionam a eficácia das actividades realizadas conjuntamente. Deste modo, a investigação sobre os grupos de trabalho demonstra que estes atravessam diferentes fases de desenvolvimento, as quais podem ser identificadas.

A presente dissertação pretende explorar o instrumento “Questionário de Desenvolvimento Grupal” que é a adaptação do “The Group Development Questionnaire” de Susan A. Wheelan (1994) para a língua portuguesa. Concretamente objectivamos (a) perceber como é que os grupos se comportam, pois cada um apresenta diferentes períodos de funcionamento e (b) compreender se quanto menor for a duração do grupo, maior é: a dependência do mesmo face ao líder, a recusa do conflito e a focalização na consecução dos resultados.

O estudo foi desenvolvido com seis grupos de trabalho inseridos no projecto KAIZEN existente na unidade industrial de Mangualde da Sonae Indústria. Para tal, contámos com a colaboração de 31 sujeitos sendo que 90,3% são do sexo masculino e 9,7% do sexo feminino, a maioria com idades compreendidas entre os 30 e os 49 anos (dos 30 aos 39: n=14, 45,2%; dos 40 aos 49 anos: n=12, 38,7%). Quanto à qualificação dos indivíduos a maioria não tem curso de ensino superior (n=20, 64,5%; com curso superior: n=7, 22,6%).

Os resultados obtidos, os quais corroboram as nossas questões de investigação iniciais, revelam que os grupos se comportam distintivamente um dos outros, visto que cada um apresenta diferentes períodos de funcionamento. Paralelamente, quanto menor for a duração do grupo, maior é a dependência do mesmo face ao líder, maior é a recusa do conflito por parte dos elementos e maior é a focalização na consecução dos resultados.

Esta investigação revela a importância de continuarmos a explorar a temática do desenvolvimento grupal no âmbito organizacional, em virtude de demonstrar a existência de impacto na produção efectiva das tarefas e na resolução das questões socioafectivas. Sugerimos que futuras investigações possam vir a detalhar os resultados obtidos no presente estudo e que sejam lançadas novas perspectivas de intervenção relativamente à promoção do desenvolvimento dos grupos, tendo em vista a melhoria do ambiente e da qualidade do trabalho para ambas as partes (colaboradores e organização).

**Palavras-chave:** Grupos/Equipas de Trabalho, Desenvolvimento Grupal, Círculos de Controlo de Qualidade e Questionário de Desenvolvimento Grupal.

## **Abstract**

The working groups are an inseparable reality from any organization, whether perceived as an asset or as a threat. The combination of different skills and knowledge of individuals provide the effectiveness of activities carried out jointly. Thus, research on the working groups shows that they go through different stages of development, which can be identified.

This essay intends to explore the instrument "Questionnaire of Group Development" which is the adaption of "The Group Development Questionnaire" of Susan A. Wheelan (1994) to Portuguese. We specifically aim: (a) to understand how groups behave, since each one has different operating periods and (b) to understand that the shorter the duration of the group, the greater is the dependence of the same against the leader, the refusal of conflict and the focus on achieving results.

The study was carried out with six working groups within the project KAIZEN. This project exists in the industrial unit of Sonae Indústria, in Mangualde. To this end, we benefited from the collaboration of 31 subjects of which 90.3% are male and 9.7% females, mostly aged between 30 and 49 years (from 30 to 39: n=14, 45.2%; from 40 to 49 years: n=12, 38.7%). Regarding the classification of the individuals most do not have higher education course (n=20, 64.5%; college graduates: n=7, 22.6%).

The results, which corroborate our initial research questions, reveal that the groups behave distinctly from each other, since each one has different operating periods. In parallel, the shorter the duration of the group, the greater the dependence of the same against the leader, the greater the refusal of conflict by the elements and the greater the focus on achieving results.

This investigation highlights the importance of continuing to explore the theme of development in the organizational group, by virtue of demonstrating the existence of an impact on actual production tasks and the resolution of socio-affective issues. We suggest that future research might detail the results obtained in this study and new perspectives of intervention regarding the development of groups are released owing to improve the environment and quality of work for both parties (employees and organization).

**Keywords:** Group/Team Work, Group Development, Quality Control Circles and Questionnaire of Group Development.

## Resumé

Les groupes de travail sont une réalité inséparable de toute organisation, qu'elle soit perçue comme un atout ou comme une menace. La combinaison des compétences et des connaissances différentes des personnes fournissent l'efficacité des activités menées conjointement. Ainsi, la recherche sur les groupes de travail montre qu'ils passent par différents stades de développement, qui peuvent être identifiés.

Cet essai se propose d'explorer l'instrument "Questionnaire Development Group", qui est l'adaptation de «Le questionnaire du Groupe de développement» de Susan A. Wheelan (1994) au portugais. Plus précisément, les objectifs sont (a) de comprendre comment les groupes se comportent, puisque chacun a des périodes d'exploitation et (b) comprendre que plus la durée du groupe est courte, plus grande est la dépendance du groupe contre le leader, le refus de conflits et de se concentrer sur l'obtention de résultats.

L'étude a été réalisée avec six groupes de travail au sein du projet KAIZEN existant à l'usine de Mangualde de Sonae Indústria. À cette fin, nous avons bénéficié de la collaboration de 31 sujets dont 90,3% sont des hommes et 9,7% de femmes, la plupart âgés entre 30 et 49 ans (30 à 39: n=14, 45,2% ; de 40 à 49 ans: n=12, 38,7%). La classification de la plupart des individus n'a pas lieu à l'enseignement supérieur (n=20, 64,5%; des diplômés des collèges: n=7, 22,6%).

Les résultats, qui corroborent nos questions de recherche initiale, révèlent que les groupes se comportent de manière différente les uns des autres, puisque chacun a des périodes d'exploitation différents. En parallèle, plus la durée du groupe est courte, plus grande est la dépendance du groupe contre le leader, plus grand est le conflit refusé par les éléments et ainsi plus grande est la mise en avant de l'accent sur l'atteinte des résultats.

Cette enquête met en lumière l'importance de continuer à explorer le thème du développement dans le groupe d'organisation, en vertu de démontrer l'existence d'un impact sur les tâches réelles de production et la résolution des problèmes socio-affectifs. Nous suggérons que les recherches futures mettront en détail les résultats obtenus dans cette étude qui sera publiée et de nouvelles perspectives d'intervention pour la promotion du développement des groupes, en vue de l'amélioration de l'environnement et de la qualité de travail pour les deux parties (employés et l'organisation).

**Mots-clés:** Groupe de Travail d'Équipe, Le Développement du Groupe, Contrôle de la Qualité des Cercles et Questionnaire sur le Développement du Groupe.

## Agradecimentos

Ao Professor Doutor José Miguez, enquanto orientador científico, mas principalmente enquanto amigo e *Padrinho*. Bem-haja pela compreensão, pela contínua reflexão e análise, pela excelente capacidade de transformar as críticas destrutivas em construtivas e pelas gargalhadas e cumplicidade. “Há pessoas com sorte!” Eu sou uma delas, por tê-lo conhecido.

À Dr<sup>a</sup>. Paula Pereira pela oportunidade cedida de me desenvolver com a Sonae Indústria, mas especialmente por disponibilizar os “seus” recursos humanos em prol desta investigação. Bem-haja por converter constrangimentos em desafios e pela protecção e atenção prestadas.

À Dr<sup>a</sup>. Fernanda Almeida pelo apoio e entusiasmo com que sempre colaborou neste estudo, pela infatigável capacidade de trabalho, pela serenidade e palavras amigas nos momentos de maior dificuldade.

A todos os colaboradores da Sonae Indústria, particularmente aos membros dos grupos de KAIZEN da Unidade de Mangualde, pela disponibilidade e acolhimento cedidos.

À Joana Ferreira pelos momentos de reflexão e os de desconcentração.

Aos meus mais-que-tudo, os meus pais, pela pessoa que hoje sou. A eles dedico todos os meus sucessos devido ao seu apoio incansável.

## **Abreviaturas e Siglas**

Ao longo da dissertação são empregues abreviaturas que seguem a descodificação recomendada pelas normas da American Psychological Association (APA). Seguem-se as que foram adoptadas ao longo do texto:

**cf.** – confrontar

**e.g.** – por exemplo

**et al.** – e outros

**etc.** – e assim por diante

**p.** – página

**pp.** – páginas

Siglas utilizadas na presente dissertação:

**CCQ** – Círculos de Controlo de Qualidade

**CITTE** – Centro de Investigação e Treino para o Trabalho em Equipa

**FPCEUP** – Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade do Porto

**GDQ** – The Group Development Questionnaire

**QDG** – Questionário de Desenvolvimento Grupal

# Índice Geral

Resumo .....	i
Abstract .....	ii
Resumé .....	iii
Agradecimentos .....	iv
Abreviaturas e Siglas .....	v
Índice Geral .....	1
Índice de Quadros .....	2
Índice de Anexos .....	3
Introdução .....	4
<b>Capítulo I – Revisão da Literatura</b> .....	<b>6</b>
1. Os Grupos .....	7
2. Desenvolvimento Grupal .....	11
3. Grupos enquanto Círculos de Controlo de Qualidade .....	22
<b>Capítulo II – Estudo Empírico</b> .....	<b>25</b>
1. Metodologia .....	26
2. Apresentação dos Resultados .....	31
3. Discussão dos Resultados .....	39
<b>Capítulo III – Reflexões Finais</b> .....	<b>47</b>
Referências Bibliográficas .....	50
Anexos .....	53

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1:</b> Caracterização da Amostra .....	27
<b>Quadro 2:</b> Sistema de Classificação das Fases de Desenvolvimento Grupal .....	29
<b>Quadro 3:</b> Caracterização dos Grupos até à recolha de dados .....	31
<b>Quadro 4:</b> Valores <i>alpha</i> de Cronbach .....	32
<b>Quadro 5:</b> Estatísticas Descritivas do Grupo “ROG Acabamento” .....	33
<b>Quadro 6:</b> Estatísticas Descritivas do Grupo “Desqualificação da Linha 2” .....	34
<b>Quadro 7:</b> Estatísticas Descritivas do Grupo “Manutenção Autónoma – IMAL” .	35
<b>Quadro 8:</b> Estatísticas Descritivas do Grupo “KK - Rejeição” .....	36
<b>Quadro 9:</b> Estatísticas Descritivas do Grupo “5 S’s Prensa 2” .....	37
<b>Quadro 10:</b> Estatísticas Descritivas do Grupo “SMED Lixas” .....	38



## **Índice de Anexos**

**Anexo I** – Questionário de Desenvolvimento Grupal

**Anexo II** – Análise das Subescalas

**Anexo III** – Retrotradução *a* do Questionário de Desenvolvimento Grupal

**Anexo IV** – Retrotradução *b* do Questionário de Desenvolvimento Grupal

**Anexo V** – Análise das Subescalas referentes ao grupo “ROG Acabamento”

**Anexo VI** – Análise das Subescalas referentes ao grupo “Desqualificação da Linha 2”

**Anexo VII** – Análise das Subescalas referentes ao grupo “Manutenção Autónoma - IMAL”

**Anexo VIII** – Análise das Subescalas referentes ao grupo “KK Rejeição da Prensa 2”

**Anexo IX** – Análise das Subescalas referentes ao grupo “Standard Work e 5’S Prensa 2”

**Anexo X** – Análise das Subescalas referentes ao grupo “SMED Lixas”

## Introdução

Para o Psicólogo Organizacional uma organização complexa não é nem o edifício, nem as máquinas, nem o sistema de contabilidade, mas, muito mais humanamente, as pessoas que nela trabalham em conjunto (Pereira, 2004). Actualmente, mais do que compreender individualmente as pessoas no seu contexto laboral, interessa conhecer os grupos, enquanto entidades de trabalho, que são incontestavelmente uma peça essencial no puzzle global das organizações. Não negando a saliência que os outros tipos de grupos têm para a vida do ser humano, ao longo desta investigação vamos centrar-nos nos grupos formais das organizações.

O presente trabalho desenvolve-se em três capítulos. No primeiro procedemos à revisão da literatura referente às questões que são objecto do nosso estudo, no segundo apresentamos o estudo empírico que suporta as questões de investigação iniciais e no terceiro elaboramos as nossas principais reflexões conclusivas. Os dois primeiros capítulos integram ambos três secções.

No capítulo da revisão da literatura efectuamos o enquadramento teórico relativamente aos conceitos de grupo, de desenvolvimento grupal e de círculos de controlo de qualidade. O tema de desenvolvimento grupal foi explorado através dos principais tipos de modelos de desenvolvimento grupal, focalizando-nos sobretudo no Modelo Integrativo de Desenvolvimento Grupal de Susan A. Wheelan (1994). A importância de saber gerir os grupos em função das especificidades que estes assumem ao longo do seu desenvolvimento, incentivou-nos a procurar sustentar esta investigação no referido modelo, o qual assume a existência de quatro, por vezes cinco, fases de desenvolvimento, as quais possuem as suas próprias particularidades.

No segundo capítulo descrevemos o estudo empírico realizado. Na primeira secção é apresentada a metodologia, isto é, os objectivos e questões da investigação, a amostra, o instrumento, o procedimento e as técnicas de análise de dados. A segunda secção é dedicada à apresentação dos resultados obtidos. Na terceira é elaborada a discussão dos resultados onde são assinaladas as principais conclusões, implicações e recomendações tendo em conta a investigação produzida.

Esta investigação consiste numa pesquisa exploratória, pois visamos explorar o instrumento “Questionário de Desenvolvimento Grupal”, que é adaptado do GDQ (The Group Development Questionnaire) de Susan A. Wheelan (1994). Neste sentido, os resultados

obtidos acerca das duas questões de investigação demonstram que cada grupo funciona de maneira diferente e, por isso mesmo, é relevante identificar a fase de desenvolvimento em que cada um se encontra. A identificação da fase de desenvolvimento permite estimular os comportamentos e acções do grupo direccionados para a produção efectiva do trabalho. A apresentação dos resultados e, conseqüentemente, a discussão dos mesmos são específicas a cada um dos grupos. Este estudo além de comparar os seis grupos em análise, detalha todos os aspectos acerca dos seis.

O principal intuito desta dissertação é permitir que os gestores organizacionais de hoje consigam prever, com mais rigor, os comportamentos e tendências de acção prováveis de cada grupo perante a fase de desenvolvimento em que o grupo se encontra.

## **Capítulo I - Revisão da Literatura**

“Não há nada mais prático do que uma boa teoria.”

(Kurt Lewin)

# 1. Os Grupos

Ao reflectirmos acerca da existência humana, imediatamente nos apercebemos que são vários os grupos a que pertencemos, tanto de cariz formal como informal, pois as pessoas vivem em grupos, trabalham em grupos e divertem-se em grupos (Poole *et al.*, 2004). Deste modo, Wheelan (1994) considera que a maneira como as pessoas compreendem os factos e os acontecimentos, bem como se compreendem a si mesmas, é influenciada pelas suas pertenças. Actualmente não restam dúvidas de que viver em sociedade é próprio do ser humano (Câmara, 1997), e que todos os seres humanos necessitam sempre de pertencer a vários grupos (Johnson & Johnson, 1975, cit in Rodrigues, 2008).

A realização de estudos sobre a teoria dos grupos não é recente, embora tenha aumentado nas últimas décadas (Moreira, 2007). Contudo, o tema desde cedo envolveu uma enorme multiplicidade de conceitos, gerando algumas controvérsias acerca da definição de grupo.

## 1.1 Definição de Grupo

A palavra “grupo” tem origem etimológica da língua italiana e vem do vocábulo *gruppo*, que significava nó, conjunto e reunião (Oliveira, 2007); palavras que sugerem um aglomerado de coisas ou de pessoas. Todavia, um grupo é bastante mais complexo do que um mero agrupamento de pessoas. A simples proximidade ou soma dos seus membros não constitui um grupo, tal como um agregado ou colecção de sujeitos. Segundo Lewin (1963), um grupo é um conjunto de pessoas interdependentes, o que o torna num organismo.

Na tentativa de salientar essa distinção (entre um grupo e um agrupamento de pessoas), Hare (2003) identificou quatro características nos indivíduos constituintes de um grupo: partilham um conjunto de valores que lhes permite manter um modelo geral de actividade; adquirem e/ou desenvolvem recursos e competências para serem utilizados ao longo da actividade; aceitam uma série de normas definidoras dos diferentes papéis que serão desempenhados na realização da actividade, fornecendo-lhes coesão; e têm um ou mais objectivos que visam alcançar, através de uma liderança que coordena os recursos e os papéis essenciais à consecução do(s) objectivo(s).

As definições de grupo existentes ao longo da literatura apontam para uma diversidade de características e significados atribuídos aos grupos. Após uma revisão das definições de grupo, Brown e Hartley (1988, 2000; 1997, cit in Rodrigues, 2008) consideraram quatro tipos de definições mais habituais, entre elas: as que enfatizam o facto dos membros partilharem

um destino comum (*e.g.*, Campbell, 1958; Lewin, 1948); as que se focalizam nas suas estruturas sociais, formais ou implícitas (*e.g.*, Sherif & Sherif, 1969); as que salientam a natureza da interacção estabelecida entre os membros (*e.g.*, Bales, 1950); e, ainda, as que sublinham o facto dos membros se auto-definirem enquanto membros do grupo (*e.g.*, Tajfel, 1981; Turner, 1982).

Porém, há definições de grupo que enfatizam outras características-chave, como a interdependência (*e.g.*, Cartwright & Zander, 1968; Forsyth, 1990, cit in Rodrigues, 2008; Lewin, 1963), o alcance de uma meta (*e.g.*, Bilhim, 2001, cit in Rodrigues, 2008; Câmara, 1997), a interacção (*e.g.*, Brown, 2000; Hartley, 1997, cit in Rodrigues, 2008; Homans, 1950; McGrath, 1997; Shaw, 1994), a categorização ou identidade/pertença (*e.g.*, Brown, 2000; Hartley, 1997, cit in Rodrigues; Tajfel & Turner, 1986, cit in Rodrigues). Há ainda definições que combinam estas e outras características (*e.g.*, Bowditch & Buono, 1992, cit in Rodrigues, 2008; Fachada, 1998; Ferreira, *et al.*, 1996; Hansen, Warner & Smith, 1976, cit in Rodrigues, 2008). Seguidamente apresentamos algumas destas definições.

A interdependência enquanto essência de um grupo é enfatizada por Cartwright e Zander (1968), que definem grupo como uma colecção de indivíduos que mantêm relações uns com os outros, tornando-os interdependentes num grau significativo. Após vários estudos, Lewin (1963) também concluiu que todos os grupos se baseam na interdependência dos seus membros, o que faz do grupo um todo dinâmico. Mais recentemente, Forsyth (1990, cit in Rodrigues, 2008, p. 45) define grupo como “dois ou mais indivíduos, interdependentes, que se influenciam mutuamente, através da interacção social”.

Posteriormente, esta interdependência surge associada a outras características, como o alcance de uma meta. Por exemplo, Bilhim (2001, cit in Rodrigues, 2008) define grupo como uma reunião de dois ou mais indivíduos que interagem interdependentemente, rumo à realização de objectivos específicos. Câmara (1997, p. 15) descreve um grupo como um “conjunto de dois ou mais indivíduos, interligados e interdependentes, que se reúnem para atingir objectivos específicos”.

A interacção como característica crucial dos grupos além de ser sublinhada por Brown e Hartley (2000; 1997, cit in Rodrigues, 2008), aparece também na definição de Homans (1950, p.1) que descreve que um grupo é “um número de pessoas, que frequentemente comunicam entre si, por um período de tempo, e que são suficientemente poucos de forma a que cada um é capaz de comunicar com todos os outros, não indirectamente, através de outras pessoas, mas

face a face”. Quatro décadas mais tarde, McGrath (1997) considera que um grupo é uma agregação de dois ou mais indivíduos que mantêm, em algum grau, uma inter-relação dinâmica, e Shaw (1994, p. 454) refere que um grupo é quando “duas ou mais pessoas estão em interacção de tal forma que cada pessoa influencia, e é influenciada, por cada uma das outras”.

A categorização ou identidade/pertença inerente aos grupos é sublinhada por Brown, Hartley, e Levine e Moreland (2000; 1997; 2006, cit in Rodrigues, 2008), mas também por Tajfel e Turner (1986, cit in Rodrigues) que definem grupo como uma colecção de pessoas que se percebem como membros da mesma categoria social, e que partilham algum envolvimento emocional neste sentido de pertença e no grau do consenso social, bem como acerca da evolução do seu grupo e da sua pertença a ele.

Outros autores (*e.g.*, Bowditch & Buono, 1992; Hansen, *et al.*, 1976, cit in Rodrigues, 2008; Fachada, 1998; Ferreira, *et al.*, 1996) defendem que um grupo deve apresentar a combinação destas, e outras, características. Deste modo, Ferreira e seus colaboradores (1996, p.153) referenciaram que um grupo como um “conjunto de pessoas que interagem partilhando uma determinada finalidade e que em resultado disso desenvolvem um conjunto de normas e valores partilhados que estruturam a sua acção colectiva e adquirem consciência de si próprios como membros do grupo”.

Em suma, a definição de grupo a considerar ao longo do desenvolvimento da presente investigação foi proposta por Miguez e Lourenço e subjaz ao Modelo de Desenvolvimento Grupal (Miguez & Lourenço, 2001). Deste modo segundo os autores, a emergência de um grupo depende de três condições básicas que são: *a percepção de*, no mínimo, *um alvo mobilizador comum* (um ou mais objectivos que todos os elementos do grupo procuram e desejam alcançar, através da mobilização das suas energias); *a percepção de interdependência* para a realização desse(s) alvo(s), ou seja, várias pessoas têm de intervir na resolução da tarefa, rentabilizando as suas diferenças, visto que cada um por si não conseguia; e *a interacção directa* entre os membros, isto é, a possibilidade de todos os elementos comunicarem com todos durante a realização da tarefa (Miguez & Lourenço, 2001).

## **1.2 Grupos (de trabalho) ou Equipas?**

O início da investigação dos grupos está associado às abordagens do Taylorismo, dos estudos de Hawthorne e dos estudos do Tavistock Institute de Londres, entre outros. Na continuidade

dos trabalhos algumas transformações foram surgindo, nomeadamente ao nível das áreas disciplinares que estudavam os grupos, ao nível metodológico e ao nível terminológico (Miguez & Lourenço, 2001).

É relativamente às mudanças terminológicas que nos interessa reflectir, pois a utilização do termo grupo foi substituída pelo de equipa, devido à necessidade de gestores e investigadores acentuarem a relevância dos grupos ao nível do seu desempenho, produtividade, eficácia e competitividade nas organizações (Miguez & Lourenço, 2001). Miguez e Lourenço (2001) afirmam que os grupos possuem uma representação e imagem negativas e prejudiciais nas/para as organizações (“grupo mau”), ao passo que as equipas são favoráveis à gestão e à eficácia nas/das organizações (“equipas boas”), além de apresentarem uma concepção mais adequada ao contexto e realidade organizacionais.

Posto isto, Lemoine (1995, cit in Miguez & Lourenço, 2001) considera que uma equipa é formada por actores que trabalham conjuntamente para realizar um objectivo, já Savoie e Beaudin (1995, cit Miguez & Lourenço, 2001, p.7) definem equipa como um “conjunto formal de dois ou mais indivíduos interdependentes na realização de uma tarefa precisa”. Também Salas e seus colaboradores (1992, cit in Miguez & Lourenço, 2001, p.7) descreveram equipa como um “conjunto de duas ou mais pessoas que interagem de forma dinâmica, interdependente e de modo a atingirem um objectivo comum”.

Perante as três definições apresentadas, a distinção entre os vocábulos “grupo” e “equipa” não se situa ao nível conceptual, mas sim ao nível terminológico. Na verdade o que aconteceu foi a expansão do termo equipa, na tentativa de (re)valorizar o grupo no contexto organizacional, devido à representação prevalecente de “grupo mau” enquanto fonte de problemas nas organizações (Lemoine, 1995, cit in Moreira, 2007). Desta forma, a utilização do vocábulo equipa enfatiza o trabalho grupal como sinónimo de maior produtividade (Miguez & Lourenço, 2001) e as equipas constituíram-se, assim, na forma privilegiada de centrar a organização e a gestão do trabalho (Gibson, 2001; Mohrman, Cohen & Mohrman, 1995; Osterman, 1994, cit in Moreira, 2007).

Importa-nos salientar que as diferenças entre os termos (grupos *versus* equipa) se situa apenas ao nível terminológico, porque, tal como vimos, o vocábulo “equipa” é habitualmente utilizado nos contextos organizacionais, o que nos obrigará a falar em equipa durante a recolha de dados, apesar de considerarmos a existência de grupos de trabalho.



## **2. Desenvolvimento Grupal**

Os seres humanos aparentemente atravessam diferentes fases de desenvolvimento ao longo das suas vidas (*e.g.*, Vander Zanden, Crandell, & Crandell, 2002, cit in Wheelan, 1994) e será que os grupos também se desenvolvem ao longo da sua existência?; será que existem fases na vida de um grupo? (Wheelan, 1994). Wheelan e Smith (1994; 2001) referem que a procura de respostas a estas questões data-se há mais de 50 anos, ou seja, há mais de meio século que foram conduzidas centenas de investigações acerca dos padrões de desenvolvimento nos grupos.

O conceito de desenvolvimento grupal está fortemente documentado na literatura (*e.g.*, Bennis & Shepard, 1965; Mann, 1996; Shutz, 1966, cit Wheelan, Davidson, & Tilin, 2003) e é rara aquela que não suporta a existência de padrões de desenvolvimento nos grupos (*e.g.*, Cissna, 1984; Kuypers, Davies, & Glaser, 1986; Yalon, 1975, cit in Wheelan, Davidson, & Tilin, 2003). Sob o ponto de vista de que os grupos se desenvolvem ao longo do tempo, várias revisões de literatura propuseram um modelo unificado de desenvolvimento grupal (*e.g.*, Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan, 1990, cit in Wheelan, Davidson, & Tilin, 2003).

De modo a facilitar a compreensão do presente trabalho, importa, antes de mais, definir “desenvolvimento grupal”. Smith (2001) afirma que é difícil encontrar uma definição aceitável, porque o termo já foi definido de variadas maneiras, com vários graus de profundidade e complexidade. Deste modo, Berkowitz (1974, cit in Smith, 2001, p. 14) considera que o desenvolvimento grupal “refere-se ao facto do processo de grupo sofrer modificações que permitem que este tenha mais alternativas de resolver os problemas”. Por outro lado, Sarri e Galinsky (1974, cit in Smith, 2001, p 14) definem desenvolvimento grupal como as “mudanças ao longo do tempo nas estruturas e processos internos, e na cultura do grupo”.

Smith (2001) acentua a importância da definição de desenvolvimento grupal, porque, segundo o autor, esta funciona como representação dos tipos de mudanças que ocorrem nos diferentes modelos de desenvolvimento grupal.

### **2.1 Modelos de Desenvolvimento Grupal**

As centenas de investigações realizadas sobre os padrões de desenvolvimento dos grupos resultaram em diversos modelos, cujo o objectivo era organizar os resultados obtidos (Smith,

2001). Esses modelos de desenvolvimento grupal assumem maior relevância dependendo dos autores, ainda que o principal propósito seja partilhado por todos: compreender o conceito de desenvolvimento grupal (*e.g.*, Agazarian & Gantt, 2003; Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004; Bennis & Shepard, 1956; Chang, Duck & Bordia, 2006; Gersick, 1988; Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001; Morgan, Salas & Glickman, 1994; Sánchez, 2002; Smith, 2001; Smith & Berg, 1986; Tuckman & Jensen, 1997; Tuckman, 2001; Wheelan, 1994; Worchel, 1996, cit in Moreira, 2007). Tais modelos são caracterizados por uma visão integradora e unificada (Moreira, 2007; Wheelan, Davidson & Tilin, 2003). Smith (2001) recorda que cada modelo mais do que se distanciar dos precedentes, releva as similaridades, ainda que com terminologias distintas.

Posteriormente, surgem as categorizações dos modelos de desenvolvimento grupal propostas por Morgan, Salas e Glickman (1994), Smith (2001), Lourenço (2002), Arrow, Poole, Henry, Wheelan e Moreland (2004) e Wheelan (1994).

Sob a perspectiva de **Morgan, Salas e Glickman (1994)**, a qual foi reforçada por Sánchez (2002), os modelos de desenvolvimento grupal são apenas decompostos em dois grandes tipos que são os *lineares* (*e.g.*, Bennis & Shepard, 1956; Bales & Strodtbeck, 1951; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977) e os *não-lineares* (*e.g.*, Gersick, 1988; McGrath, 1984; 1991). O tipo de modelos *não-lineares* são caracterizados por: serem sistemas mais abertos do que fechados, dada a influência do meio; terem uma elevada heterogeneidade dos elementos interrelacionados; e existirem dada a necessidade de responder a um trabalho específico.

Tendo como base a definição de desenvolvimento grupal sugerida por Sarri e Galinsky (referida anteriormente), **Smith (2001)** considera que o desenvolvimento de um grupo sofre mudanças em três dimensões: na dimensão social, que está relacionada com a organização da estrutura do grupo e com os padrões da estrutura e dos papéis dos participantes; na dimensão focalizada nas actividades e tarefas do grupo e nos seus processos operativos; e, ainda, na dimensão cultural, que inclui propriedades como as normas, os valores e o objectivo partilhado por todos os membros. Paralelamente a esta concepção, o autor cataloga os modelos de desenvolvimento em três grandes divisões: os *modelos progressivos lineares*, os *modelos pendulares e cíclicos* e os *modelos não sequenciais ou híbridos*.

Relativamente aos *modelos progressivos lineares*, que são provavelmente os mais referenciados ao longo da literatura, eles defendem que os grupos se desenvolvem num estilo linear e progressivo, atravessando fases sequenciais. As fases ou períodos mais típicos deste

tipo de modelos são, sucessivamente: *a formação, o conflito e a agitação, a identidade e a formação de normas, a produção, e a prorrogação ou a terminação*.<sup>1</sup> São onze os modelos/autores incluídos por Smith (2001): Bennis e Shepard (1956), Braaten (1974/75), Caple (1978), Heinen e Jacobson (1976), Kormanski e Mozenter (1987), Lacousiere (1980), Maples (1988), Mills (1964), Sarri e Galinsky (1974), Tuckman (1965) e Tuckman e Jensen (1977).

Os *modelos pendulares e cíclicos* assumem que os grupos se desenvolvem ao regressarem às mesmas fases e estádios sucessivamente, e ao alternarem os mesmos assuntos e problemas de forma constante, principalmente quando se deparam com mudanças externas e/ou internas ao grupo. Cada ciclo tende a fortalecer significativamente o grupo e fazê-lo reconhecer as circunstâncias envolventes. Neste tipo de modelos, as fases essenciais são a *fase formativa, a recolha de informação e clarificação de objectivos e papéis, a tomada de decisão e a estabilização estrutural, e a implementação e produção*.<sup>2</sup> Nesta categoria enquadram-se os modelos de Bales e Strodtbeck; Bradford; Drexler, Sibbet & Forrester; Hare; Napier e Gershenfeld; Schutz; Srivastva, Obert e Neilsen; (1951; 1978; 1991; 1973; 1973; 1958; 1977, cit in Smith, 2001).

Quanto aos *modelos não sequenciais ou híbridos*, também conhecidos por “modelos contingenciais”, eles apresentam padrões de desenvolvimento que são observados como resultado de factores ambientais e temporais, que afectam consequentemente o processo de desenvolvimento grupal. Smith (2001) considera os próximos modelos como modelos *não sequenciais* ou *híbridos*: o Modelo Contingencial (Poole, 1989), o Modelo de Tempo, Interação e Performance - TIP (McGrath, 1986), o Modelo de Equilíbrio Pontuado (Gersick, 1988), o Modelo Contingência Dinâmica (McCollom, 1990) e o Modelo TEAM - Equipa (Morgan, Salas & Glickman, 1993).

**Lourenço (2002)**<sup>3</sup> baseou-se nas relações, tarefas e estrutura dos grupos para classificar e distribuir os modelos em *lineares, cíclicos* ou *em espiral, de polaridade e de equilíbrio interrompido*.

---

<sup>1</sup> As fases ou períodos assinalados são apresentadas com diferentes terminologias dependendo dos autores, embora sejam correspondentes.

<sup>2</sup> As fases ou períodos assinalados são apresentadas com diferentes terminologias dependendo dos autores, embora sejam correspondentes.

<sup>3</sup> Lourenço (2002) apoiou-se nos trabalhos de Bouwen e Fry (1996).

Os modelos *lineares* pressupõem um conjunto de fases ou subfases sequenciais desde o início do grupo até à sua maturidade, embora o número de fases seja variável de autor para autor. Lourenço (2002) refere que na generalidade o desenvolvimento grupal é linear e progressivo, apesar do grupo poder estagnar em determinada fase, ou mesmo desaparecer sem que atinja a maturidade (*e.g.*, Bennis & Shepard, 1956; Tuckman & Jensen, 1977; Wheelan; 1994).

Os modelos *cíclicos* ou *em espiral* postulam que o processo de desenvolvimento se produz em circular ou em espiral, admitindo que o grupo possa atravessar fases e retomá-las periodicamente. Além disso, a maturidade e o desenvolvimento propriamente ditos não se verificam (*e.g.*, Worchel, 1996; Schutz, 1958; Bion, 1961, cit in Lourenço, 2002).

No que concerne os modelos *de polaridade*, eles acreditam na existência de um campo de forças bipolares que originam o grupo em concreto, e o seu desenvolvimento recai sobre o equilíbrio dessas mesmas forças que se fazem sentir alternada e opostamente (*e.g.*, Smith & Berg, 1987, cit in Lourenço, 2002).

Os modelos *de equilíbrio interrompido*<sup>4</sup> subjazem ao tempo, ou seja, é com o passar do tempo que o grupo se constitui e desenvolve, contando com períodos de estabilidade e de turbulência, caracterizados por mudanças significativas. É a meio do ciclo de vida do grupo que ocorre a transição, podendo dar-se num curto ou longo espaço de tempo (*e.g.*, Gersick, 1988, cit in Lourenço, 2002).

Para concluir a divisão dos modelos de desenvolvimento grupal, refiro a classificação de **Arrow, Poole, Henry, Wheelan e Moreland (2004)** que foi baseada na revisão da literatura e originou a seguinte classificação dos modelos. Os modelos de *estádio sequencial* assumem que os grupos atravessam estádios ou fases sequenciais e qualitativamente díspares (*e.g.*, Bennis & Shepard, 1956; Tuckman, 1965; Wheelan, 1994). Nos modelos de *ciclo repetido*, tal como o nome indica, os ciclos de desenvolvimento de um grupo repetem-se (*e.g.*, Bion, 1961; Worchel, 1996). Nos modelos de *equilíbrio robusto*, o grupo, depois de perceber qual a resposta mais adequada ao processo de mudança, reúne forças que lhe permitam a sua auto-regulação e a atenuação das disrupções externas (*e.g.*, Bales, 1955). Os modelos de *equilíbrio pontuado* enunciam o desenvolvimento alternado entre a inércia e as mudanças abruptas (*e.g.*, Gersick, 1988). E os modelos de *resposta adaptativa* postulam que o desenvolvimento indica as forças de mudanças e de continuidade, operando em distintos modos de actividade (*e.g.*,

---

<sup>4</sup> Estes modelos estão muitas vezes relacionados com os não fásicos ou híbridos, como vimos na descrição de Smith (2001).

McGrath, 1991; Poole & Roth, 1989, cit in Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004).

Todavia, dez anos antes de Arrow, Poole, Henry, Wheelan e Moreland proporem esta classificação, **Wheelan (1994)** já tinha sugerido uma categorização dos modelos existentes, considerando os modelos: *sequenciais*, *ciclicos*, *de ciclo de vida*, *de equilíbrio* e *de resposta adaptativa* ou *não-sequenciais* (Wheelan, 1994).

Os *modelos sequenciais* partilham a ideia de que os grupos se desenvolvem numa ordem, isto é, atravessam uma sequência de fases ou estádios (*e.g.*, Bennis & Shepard, 1956; Hill & Gruner, 1973; Kaplan & Roman, 1963; Tuckman, 1965; Tuckman & Jensen, 1977, cit in Wheelan, 1994). Por exemplo, Bennis e Shepard (1956) referenciaram duas fases e seis subfases no desenvolvimento dos grupos. A primeira fase, de dependência, focaliza-se nas questões de autoridade e de estrutura e inclui as subfases de submissão à autoridade, de confronto com o líder e de resolução-catar-se; e a segunda fase está relacionada com as questões de intimidade e interdependência das relações entre os membros, e engloba as subfases de encantamento, de desencantamento e de obtenção de consenso (Bennis & Shepard, 1956). Tuckman e Jensen, (1997; Tuckman, 2001) descrevem a existência de cinco estádios, que são os da formação, da tempestade, da normalização, de desempenho e da suspensão.

Quanto aos *modelos ciclicos*, eles rejeitam a ideia de que de as fases desenvolvimentais nos grupos progridem ordenadamente e consideram que o grupo se focaliza nas mesmas questões por um longo período de tempo, inclusivamente quando essas questões já foram resolvidas eles voltam a abordá-las em momentos posteriores (*e.g.*, Bion, 1959; Hare, 1976; Parsons, 1961; Schutz, 1958, cit in Wheelan, 1994).

Respeitante aos *modelos de ciclo de vida*, eles baseiam-se na assumption de que o desenvolvimento grupal espelha o desenvolvimento humano (*e.g.*, Burnand, 1990; Mann, 1975; Mann, Gibbard, & Hartman, 1967; Mills, 1967, cit in Wheelan, 1994). Mennecke e seus colaboradores (1992, cit in Wheelan, 1994) referem que estes modelos propõem o facto da vida dos grupos ser paralela à vida individual humana, o que significa que os grupos, tal como as pessoas, nascem, desenvolvem-se e amadurecem, e eventualmente, morrem.

Os *modelos de equilíbrio* consideram que os grupos trabalham para manter a estabilidade (Wheelan, 1994). Existem dois tipos de modelos de equilíbrio: os de *equilíbrio robusto*, que

afirmam que os grupos no início flutuam num período de tempo e depois estabilizam nos padrões de interacção ao longo do tempo (*e.g.*, Bales, 1955; Carley, 1991, cit in Wheelan, 1994); e os de *equilíbrio pontuado*, que postulam que os grupos após um breve período de flutuação, estabilizam em padrões de equilíbrio que são constituídos pela inércia e pelas mudanças abruptas (*e.g.*, Gersick, 1988, 1989; Gersick & Hackman, 1990, cit in Wheelan, 1994).

Por fim, os modelos *de resposta adaptativa* ou *não-sequenciais* defendem que os grupos respondem às contingências e às questões internas e externas (*e.g.*, Poole & Roth, 1989; Steiner, 1972, cit in Wheelan, 1994). A percentagem de mudança, ou a falta dela, está dependente das questões ambientais e contingências internas, ou seja, a forma como os grupos se desenvolvem ao longo do tempo depende dessas questões e contingências (Wheelan, 1994).

## **2.2. Um Modelo Integrativo de Desenvolvimento Grupal (Wheelan, 1994)**

O Modelo Integrativo de Desenvolvimento Grupal de Susan A. Wheelan (1994) é um modelo de ciclo de vida, que emergiu da inclusão de vários aspectos dos modelos sequenciais, cíclicos, de equilíbrio e de resposta adaptativa ou não-sequenciais. Este modelo foi inicialmente proposto em 1990, mas só quatro anos mais tarde foi elaborado na edição do livro da mesma autora (Wheelan, 1994). O modelo baseou-se na premissa de que muitas das diferenças entre os modelos derivam dos diversos tipos de grupos e das tarefas grupais estudadas ao longo do tempo, bem como do processo de grupo, que ora aponta fases de grupo, ora refere estádios grupais (Wheelan, 1994). Deste modo, o Modelo Integrativo de Desenvolvimento Grupal emergiu da análise de comunicações de modelos e investigações teóricas produzidos previamente. Inúmeros estudos foram conduzidos para validar este modelo, nomeadamente através da observação sistemática (Wheelan, 1994).

A concepção de desenvolvimento grupal, sob a perspectiva do modelo em análise, considera que todas as fases ocorrem em todos os grupos. Wheelan (1994) afirma que as fases sequenciais são a melhor maneira de descrever o desenvolvimento dos grupos ao longo do tempo. Contudo, os indivíduos regredem com alguma regularidade, isto é, os adultos podem tornar-se mais dependentes nalguns momentos, devido a condições de stress. Assim, as mudanças ambientais e estruturais e as novas informações afectam a capacidade dos indivíduos operarem de forma madura, o que leva os grupos a flutuar por causa das circunstâncias e forças que o afectam no momento.

O Sistema de Observação de Desenvolvimento Grupal (Wheelan, Verdi, &McKeage, 1994, cit in Wheelan, 1994) classifica cada unidade<sup>5</sup> verbal expressa pelos membros do grupo numa destas sete categorias: dependência, contradependência, fuga, luta, emparelhamento, contra-emparelhamento e trabalho (e.g., “Gosto de ti.” – emparelhamento; “Não estou interessado em fazer amizade.” – contra-emparelhamento; “Nao sei o que fazer.” – dependência; “O líder é um incompetente.” – contradependência; “Viste o jogo de futebol ontem à noite?” – fuga; “Não quero ser do mesmo grupo que tu” – luta; “Vamos centrar-nos na actividade que temos em mão.” – trabalho).

Vários estudos sobre a teoria integrativa (e.g., Verdi & Wheelan, 1992; Wheelan, Davidson, & Tilin, 2003; Wheelan & Keaser, 1997; Wheelan & McKeage, 1993, cit in Wheelan, 2004) predizem que as frases de dependência e de fuga devem diminuir com o passar do tempo; que a luta, a contradependência e o contra-emparelhamento devem ocorrer na segunda fase de desenvolvimento grupal; que as frases de emparelhamento devem aumentar durante a terceira fase; e que as frases alusivas ao trabalho devem aumentar com o passar do tempo, sobretudo na quarta fase. O Modelo Integrativo de Desenvolvimento Grupal surgiu dos resultados obtidos em doze grupos, através do método de análise de conteúdo<sup>6</sup>.

### **2.2.1 Fase de Dependência/Inclusão**

A primeira fase do Modelo Integrativo de Desenvolvimento Grupal (Wheelan, 1994, cit in Wheelan, 2005) é a *Dependência/Inclusão*, em que os membros são incluídos no grupo por motivos de necessidade, recorrendo a referências e papéis anteriormente experimentados. As regras de comunicação são acompanhadas por tensão e ansiedade, e a estrutura de funcionamento é igualmente rudimentar, com objectivos de grupo ténues e difundidos com a tarefa, destacando-se os de cariz pessoal. O líder assume um poder simbólico, embora atribua os diferentes papéis aos restantes membros, os quais lhe depositem confiança, benevolência e competência. Nesta fase verifica-se um elevado grau de conformismo, devido à dependência face ao líder, o que reduz a ansiedade e evita os conflitos.

A principal característica desta primeira fase de desenvolvimento grupal é a grande dependência dos membros relativamente ao líder, uma vez que os indivíduos quando se deparam com uma situação nova de grupo sentem tensão e ansiedade, devido à novidade e

---

<sup>5</sup> Uma unidade é definida como “um pensamento completo ou uma simples frase” (Wheelan, 1994, p. 20).

<sup>6</sup> O método de análise de conteúdo é usado para determinar termos de conversações nos grupos (Glaser & Strauss, 1967; Holsti, 1969; Spradley, 1979, 1980, cit in Wheelan, 1994).

indefinição da mesma. Neste sentido, os indivíduos tendem a colocar várias questões, nomeadamente acerca da sua aceitação no grupo, das regras de conduta e procedimentos a executar, da competência do líder para proteger cada membro, etc. (Wheelan, 2005).

Os membros do grupo não confiam uns nos outros, até manterem relações suficientemente interactivas uns com os outros, o que os leva a serem extramamente dependentes do líder. O líder, nesta fase inicial, é visto por todos como capaz e benevolente, fornecendo protecção e estrutura ao grupo, o que diminui a tensão inicial. Os indivíduos nesta fase prematura do desenvolvimento do grupo tendem a solicitar e a recorrer à figura de autoridade (Wheelan, 2005).

Simultaneamente, os sujeitos começam a explorar as questões iniciais rumo à determinação de regras, papéis e estruturas do grupo, embora sintam algum medo de serem percebidos como desviantes, daí esta exploração ser feita com bastante cuidado e educação. O membros do grupo sentem medo de serem expulsos e/ou atacados, o que pode proporcionar mudanças na figura de autoridade ou nalguns membros (Wheelan, 2005).

Na primeira fase de desenvolvimento do grupo, raramente ocorrem acções independentes, visto que os elementos do grupo temem ser punidos ou abandonados, e aqueles que se aliam a outros voluntariamente, neste fase, têm más experiências e afirmam que o preço de um comportamento desviante torna-se caro. Esta situação acontece porque os indivíduos ainda não desenvolveram relações que proporcionem a aceitação deste tipo de comportamentos, pois é mais fácil atacar ou rejeitar uma pessoa desconhecida do que uma com que se mantém uma relação. Obviamente que tal não acontece quando os membros já se conhecem de outros contextos (Wheelan, 2005).

Os membros do grupo nesta fase de desenvolvimento são educados, atenciosos e defensivos, apesar do conflito se evidenciar quando iniciam as actividades de trabalho. Todavia, o grupo evita o trabalho e inicia as discussões por outros motivos, o que significa que os níveis de produção de trabalho são muito baixos. Os elementos do grupo tornam-se mais disponíveis e o conhecimento individual é percebido como um todo. Esta clareza irreal, tende a reduzir a ansiedade e a preocupação do grupo (Wheelan, 2005).

### **2.2.2 Fase de Contradependência/Agressão**

A fase de *Contradependência/Agressão*, segunda fase, é onde se dá a revolta contra o líder. Os objectivos e normas do grupo já são mais claros e o poder é distribuído numa estrutura



algo autocrática e hierárquica, sem recorrência ao líder. A comunicação é fragilizada e os objectivos anteriormente estipulados começam a ser postos em causa, ao passo que os constrangimentos face às normas do grupo, levam-no a procurar valores e ideais comuns. Deste modo, os elementos do grupo sentem-se manipulados e refutam os papéis atribuídos pelo líder, iniciando o conflito e julgando as suas competências para lidar com determinadas situações. Porque a maturidade, nesta fase, não é sólida, o grupo depara-se com algumas coligações e formação de subgrupos, em ambiente de tensão, ameaçando a conformidade do grupo (Wheelan, 2005).

A segunda fase de desenvolvimento de um grupo, segundo o Modelo Integrativo de Wheelan (1994, cit in Wheelan, 2005), é caracterizada pelo conflito entre os membros e os membros e o líder. Coser, Deutsch, Northen (1956; 1971; 1969, cit in Wheelan, 2005) referiram que o conflito é essencial ao desenvolvimento da coesão. Theodorson (1962, cit in Wheelan, 2005) descreveu que o conflito é uma forma de delinear áreas de valores comuns e Lewin (1936, cit in Wheelan, 2005) enunciou que a tensão produzida pelo conflito proporciona a oportunidade de clarificar as fronteiras psicológicas. Neste sentido, Wheelan (2005) afirma que o conflito tem um potencial de criar estabilidade adicional ao grupo através da partilha de valores e normas. Rendle (1983, cit in Wheelan, 2005) acrescenta que o conflito é um meio de balançar/equilibrar as diferenças entre os pontos de vista e posições opostos.

Basicamente, a tarefa de grupo inicia-se quando ele discute a forma de operar e quais os papéis a desempenhar pelos membros. Agora uma parte do grupo já é indiferente à dependência do líder, porque os indivíduos começam a sentir frustração e iniciam a procura da definição dos seus papéis de um modo mais claro. No geral, o grupo em si tenta libertar-se do controlo do líder. Com o objectivo de alcançar maior independência, os membros começam a articular os seus objectivos e ideias com a estrutura do grupo. Os subgrupos começam a forma-se graças às ideias e valores partilhados pelos sujeitos e, conseqüentemente, emergem alguns conflitos. O líder é agora atacado por alguns subgrupos e defendido por outros (Wheelan, 2005).

A quantidade de conflito existente nesta segunda fase de desenvolvimento grupal justifica-se, em parte, pela tentativa de definir o próprio grupo, bem como a sua estrutura e os papéis a desempenhar pelos respectivos membros. Isto significa que ao conflito subjaz a motivação de reduzir a ansiedade, através da clarificação dos objectivos e da estrutura grupais, até porque

quando há pontos de vista divergentes, e o grupo está apto a trabalhar produtiva e conjuntamente, um deles prevalecerá unificado (Wheelan, 2005).

Ao nível psicológico, o conflito é necessário para estabelecer um ambiente seguro, porque este facilita o desenvolvimento de confiança. Na verdade é mais fácil confiar numa pessoa, ou grupo, com quem se pode discordar e que sabemos que não nos abandonará ou magoará por causa das diferenças. Tal proporciona energia, a partilha de experiências, a percepção de segurança e autoridade, e um nível profundo de intimidade e colaboração. Os grupos que evitam esta fase mantêm-se dependentes, inseguros e incapazes de colaborar verdadeiramente, bem como de ter uma acção única e de realizar um trabalho produtivo. Porém, todos sabemos que o conflito pode destruir as relações e há grupos que permanecem nesta fase e não progridem (*e.g.*, divórcios, guerras e zangas de sócios) (Wheelan, 2005).

### **2.2.3 Fase de Confiança/ Estrutura**

A fase de *Confiança/Estrutura* é caracterizada pela abertura da comunicação orientada para a tarefa. O facto de haver pontos de vista distintos relativamente ao alcance dos objectivos, é benéfico para a obtenção dos resultados desejados. Nesta etapa as disfuncionalidades são identificadas e as normas são reedificadas, sob a distribuição do poder e a perda de influência do líder, o qual é, nesta altura, facilitador e coordenador do grupo. Assim, a frequência das coligações diminui, dado que o grupo sabe lidar melhor com os conflitos, otimizando as coligações em função da unidade do grupo, que é agora mais sólida e coesa. A conformidade é sobrevalorizada e as sanções aos desvios do grupo são amenas, uma vez que o desenvolvimento do grupo é o mais importante (Wheelan, 2005).

Depois da resolução da segunda fase e do conflito ter sido ultrapassado com sucesso, os membros do grupo sentem maior segurança e confiança uns nos outros e no líder. Para Wheelan (2005) o grupo, aquando da terceira fase de desenvolvimento grupal, inicia de forma madura o processo de negociação acerca dos objectivos grupais, da estrutura organizacional, dos procedimentos, dos papéis e da divisão laboral. As normas ou regras de conduta podem ser estabelecidas e a comunicação é agora mais aberta e orientada para a tarefa. As discussões apesar de continuarem a acontecer, são menos frequentes e intensas; já o feedback ocorre mais frequentemente e prende a questões acerca da actividade. Desta forma, a partilha de informação acontece para proveito de todos e não para obter estatuto ou poder (Wheelan, 2005).

Ao longo da terceira fase, o grupo desenha-se a si mesmo, pois designa o trabalho a ser produzido e planeia a forma como se executará a tarefa, o que significa que o grupo está realmente preparado para trabalhar. Disse-se que o grupo está “realmente”, porque no fundo o trabalho é desenvolvido ao longo de todas as fases de desenvolvimento grupal, embora a focalização na estrutura e nos papéis aumente a capacidade de trabalho efectivo e produtivo durante esta fase de desenvolvimento. Paralelamente, as relações começam a demarcar-se e a definição de papéis ocorre na base da competência e do talento (Wheelan, 2005).

#### **2.2.4 Fase de Trabalho**

A quarta fase do Modelo Integrativo de Desenvolvimento Grupal é a do *Trabalho* e é conhecida pela elevada performance individual e grupal. A elevada performance, tanto individual como grupal, tem a ver com a comunicação ser centralizada ou descentralizada dependendo da complexidade das tarefas. A tomada de decisão e a resolução de problemas é feita em conjunto, com uma liderança estabelecida. Deste modo, as coligações e formação de subgrupos têm duplo carácter, que é influenciar as decisões do grupo e afiliar os seus membros. Os altos níveis de conformidade traduzem a aceitação por parte dos membros e o aumento de desempenho. Nesta fase, a inovação e o território de trabalho já estão bem definidos (Wheelan, 2005).

Após os objectivos, a estrutura e as normas estarem estabelecidos, o grupo trabalha mais efectivamente. Numa primeira instância o trabalho é idealizado e agora finalmente termina num produto real com efeitos no contexto; quando tal não acontece, mesmo que haja empenho por parte dos membros, significa que grupo não está a trabalhar. Na realidade, muitos dos grupos permanecem nas primeiras fases de desenvolvimento (Wheelan, 2005).

Os indivíduos nesta quarta fase de desenvolvimento grupal já são capazes de comunicar abertamente sobre as suas ideias e as diferentes informações. Todavia, há muitos grupos que se recusam a considerar informações provenientes de alguém que é desvalorizado pelo grupo, o que significa que há situações que não foram resolvidas adequadamente nas fases prévias. Rumo à consecução da tarefa, os grupos devem ser capazes de usar fontes válidas, como a procura de informação, de competências individuais e de materiais (Wheelan, 2005).

Outro factor que a realização do trabalho requer é a consciência de tempo por parte do grupo, porque o trabalho realiza-se num período de tempo limitado. Deste modo, os grupos que estão sempre a trabalhar, bem como aqueles que começam tarde demais, não estão a fazê-lo de

forma efectiva. Os grupos não devem passar o tempo todo a trabalhar, pois tal como os seres humanos, devem dispensar algum do seu tempo para lidar com questões emocionais e relacionais. Bales (1970, cit in Wheelan, 2005) considera que os grupos efectivamente funcionais gastam aproximadamente 60% do seu tempo a trabalhar e que o restante é utilizado para manter o grupo e para lidar com questões interpessoais e grupais que assim o exijam. Os grupos viciados em trabalho (*grupos workaholic*) não são capazes de produzir bons resultados (Wheelan, 2005).

### **2.2.5 Fase de Término**

A última fase de desenvolvimento é designada por *Término*, mas nem sempre se confirma na vida de um grupo. Nesta altura, as actividades relacionadas com a tarefa tanto podem ser notórias como não. A discussão dos membros foca-se no que acontecerá futuramente e os sentimentos mais frequentes são os de solidariedade, stress e ansiedade (Wheelan, 2005).

Muitos grupos são temporários, ou seja, têm um ponto final, embora possam continuar devido às relações mantidas pelos seus membros (*e.g.*, grupos familiares e grupos institucionais). Porém, há grupos que se mantêm e que apresentam vários finais, como por exemplo quando a tarefa é terminada ou um dos seus elementos abandona o grupo. Lundgren e Knight (1978, cit in Wheelan, 2005) afirmam que em cada ponto final, os membros do grupo tendem a avaliar o trabalho realizado conjuntamente, a dar feedback e a expressar sentimentos uns sobre os outros e o grupo. Infelizmente, nem todos os grupos o fazem, mas a verdade é que esta situação pode reforçar significativamente a capacidade de trabalho dos indivíduos em grupos futuros (Wheelan, 2005).

Quando um grupo rejeita o seu término, a sua estrutura é alterada e ele regride até às fases iniciais, o que segundo Farrell e Mills (1976; 1964, cit in Wheelan, 2005) pode causar recorrência do conflito e da negatividade. Durante este período, os membros também discutem as suas reacções pelo facto de irem separar-se uns dos outros e do grupo em si (Dunphy, 1966; Gibbard & Hartman, 1973; Miles, 1971; Staler, 1966, cit in Wheelan, 2005).

## **3. Grupos enquanto Círculos de Controlo de Qualidade**

A partir dos anos 80, os grupos deixaram de ser considerados como uma fonte de problemas nas organizações e transformaram-se na resolução das suas dificuldades (Forsyth, 2000; Shea & Guzzo, 1986, cit in Moreira, 2007). A partir daqui os grupos passaram a ser utilizados enquanto peças fundamentais dos modelos organizativos, tornando-se mais eficazes do que os

próprios indivíduos (Alcover, 1998, 2003; Baron, Kerr & Muller, 1992; McGrath & Aragote, 2001; Morgan, Sallas & Glickman, 1994; Mueller, Procter & Buchanan, 2000; Hecht, *et al.*, 2000; Salas, Stagl & Burke, 2003; West, 2004, cit in Moreira, 2007).

A crescente recorrência aos Círculos de Controlo de Qualidade revela, precisamente, as vantagens de utilizar os grupos com vista o aumento da produtividade (Guzzo, 1996; Sundstrom *et al.*, 2000, cit in Moreira), dado que, nos últimos anos, as investigações grupais se tenham focalizado nas questões de eficácia. O campo de estudo passou, então, a ser o das organizações vocacionadas para o negócio (Alcover, 2003, cit in Moreira, 2007).

Os conceitos e técnicas de controlo da qualidade moderna, nomeadamente os Círculos de Controlo de Qualidade, foram inicialmente introduzidos no Japão, através das forças ocupacionais dos Estados Unidos da América (Brannen & Hranac, 1983). Kaoru Ishikawa, o nobre japonês da Qualidade, começou a estudar e a pesquisar sobre o tema nas empresas japonesas, a partir de 1946, e desde logo identificou a necessidade do envolvimento do trabalhador na busca de melhorias, sejam nos produtos, nos processos, ou mesmo no ambiente de trabalho, através da actuação em grupo (Medeiros, 2009). Em Maio de 1962 foi registado o primeiro círculo de controlo de qualidade no JUSE<sup>7</sup> (Brannen & Hranac, 1983).

Mas afinal, o que são os Círculos de Controlo de Qualidade? Os Círculos de Controlo de Qualidade são pequenos grupos de colaboradores, entre cinco a doze pessoas (Berman & Hellweg, 1989), ou oito a dez pessoas (Brannen & Hranac, 1983) – dependendo das circunstâncias, pertencentes à mesma área de trabalho orientados por uma filosofia comum (Romeu, 1991, cit in Sousa; Campos & Ramos, 2001). Os indivíduos constituintes dos CCQ's têm o mesmo supervisor e reúnem-se regularmente para identificar, analisar e resolver problemas de qualidade. Uma das características mais importantes da formação dos círculos é que é espontânea e de iniciativa dos colaboradores (Brannen & Hranac, 1983). E, então, porquê falar-se de Círculos de Controlo de Qualidade no presente estudo? Porque os grupos que estudaremos reúnem todas as características de um CCQ.

As reuniões são realizadas semanalmente e ocorrem durante a jornada de trabalho (Brannen & Hranac, 1983; Medeiros, 2009). Os grupos dedicam-se, prioritariamente, a temas e problemas relativos às suas áreas. Um CCQ não tem poder decisório, apenas sugere alternativas aos seus superiores, aos quais compete decidir. Os CCQ's são um movimento: de recursos humanos;

---

<sup>7</sup> União de Cientistas e Engenheiros Japoneses (JUSE) - grupo que veio a ser determinante na adopção e difusão dos princípios da qualidade pela indústria japonesa.

com características grupais; de voluntariado; de envolvimento e participação; de integração; de facilitação do potencial inovador e criativo; e de longa duração (Sousa; Campos & Ramos, 2001).

Na prática, os líderes do círculo de controlo de qualidade obtêm formação acerca dos conceitos e técnicas do programa a integrar e só depois é que estes formam e familiarizam os restantes membros. Após a formação ter sido administrada, iniciam-se as funções, identificando os problemas existentes nos seus postos de trabalho. Seguidamente, reúne-se o máximo de informações sobre o problema, obtém-se a(s) sua(s) causa(s) e encontra-se uma solução. Consequentemente, o grupo apresenta as suas conclusões e recomendações ao respectivo supervisor, nomeadamente ao responsável da unidade ou departamento, podendo mesmo implementar as suas soluções (Brannen & Hranac, 1983).

Para Dewar (1980, cit in Berman & Hellweg, 1989) o papel dos líderes nos círculos de qualidade passa por apoiarem e não serem directivos e avaliativos para com os restantes elementos. Antilla (1981, cit in Berman & Hellweg, 1989) refere que os círculos de qualidade apresentam efeitos positivos na performance da comunicação a todos os níveis da organização. Os indivíduos desenvolvem um forte sentido de identificação com os objectivos da organização, o que diminui o conflito existente entre as partes (Mazique, 1981, cit in Berman & Hellweg, 1989).

Este processo tende a aumentar a auto-estima dos colaboradores, graças à liberdade para se exprimirem e à igualdade e respeito pela dignidade e individualidade humanas (*e.g.*, Barra, 1983; Dewar, 1980, cit in Berman & Hellweg, 1989). Consequentemente, os membros do CCQ demonstram uma enorme satisfação relativamente à sua função na organização, e Elvins (1985, cit in Berman & Hellweg, 1989) concluiu que a participação nos CCQ apresenta efeitos positivos na percepção de poder/influência individual e na comunicação efectiva entre os supervisores e os subordinados.

De acordo com Abreu (1991, cit in Medeiros, 2009), a característica grupal dos CCQ's é essencial ao aproveitamento dos conhecimentos, habilidades, atitudes e potenciais dos integrantes, colocando em situação privilegiada diante de outros programas ditos participativos, nos quais a participação é individual e caracterizada pela competição, o que tende a separar e a diluir esforços. O principal objectivo dos CCQ's dentro das organizações prende-se, então, ao desenvolvimento de uma consciência de qualidade para uma permanente conquista da qualidade global das empresas.

## **Capítulo II - Estudo Empírico**

“A pesquisa tem a ver com a realidade.  
Todos os seres humanos pesquisam com frequência.”  
(Sampieri *et al.*, 2006, p. xxi)

## 1. Metodologia

Esta investigação consiste numa pesquisa exploratória (Sampieri *et al.*, 2006), dado que o nosso objectivo é explorar o instrumento QDG (Questionário de Desenvolvimento Grupal) adaptado do GDQ de Susan A. Wheelan (1994). A pesquisa apresenta um enfoque quantitativo e é não-experimental, pois iremos observar os fenómenos tal como se produzem no seu contexto natural e só depois os analisaremos. Relativamente à metodologia utilizada trata-se de um modelo transversal descritivo, porque visa explorar a incidência e os valores em que se manifestam uma ou mais variáveis/conceitos (Sampieri *et al.*, 2006).

### i) *Objectivos e Questões de Investigação*

Conforme a literatura, os grupos de trabalho atravessam diferentes fases de desenvolvimento (Agazarian & Gantt, 2000, 2003; Arrow, Poole, Henry, Wheelan & Moreland, 2004; Bennis & Shepard, 1956; Chang, Duck & Bordia, 2006; Gersick, 1988; Lourenço, 2002; Miguez & Lourenço, 2001; Morgan, Salas & Glickman, 1994; Sánchez, 2002; Smith, 2001; Smith & Berg, 1986; Tuckman & Jensen, 1997; Wheelan, 1994; Worchel, 1996;), o que nos levou a estudar os grupos de trabalho inseridos no projecto KAIZEN<sup>8</sup> existente na unidade industrial de Mangualde da Sonae Indústria.

Tal como já foi referido, o propósito da presente investigação é explorar o instrumento QDG (Questionário de Desenvolvimento grupal). Especificamente pretendemos (*Questão de Investigação n.º 1*) perceber como é que os grupos se comportam, visto que cada um apresenta diferentes períodos de funcionamento e (*Questão de Investigação n.º 2*) compreender se quanto menor for a duração do grupo, maior é: a dependência do mesmo face ao líder, a recusa do conflito e a focalização na consecução dos resultados.

### ii) *Amostra*

Este estudo foi desenvolvido na unidade industrial de Mangualde da Sonae Indústria, que de resto foi a organização de acolhimento do meu estágio curricular. A Sonae Indústria tem vindo a investir progressivamente na melhoria contínua não somente da empresa, mas também dos seus colaboradores através da implementação do projecto KAIZEN.

---

<sup>8</sup> Projecto que promove o desenvolvimento do negócio organizacional de forma contínua, com foco na evolução e inovação, através da redução de custos, eliminando o desperdício e proporcionando a orientação para a criação de valor (*in* Site Institucional do Instituto KAIZEN).



O responsável da Unidade juntamente com os colaboradores da sua equipa designaram seis indivíduos para liderarem os grupos de KAIZEN. Os membros constituintes de cada grupo foram sugeridos pelo respectivo líder, tendo em conta as suas funções. Deste modo, cada grupo é composto por um conjunto de indivíduos peritos na área a desenvolver a melhoria contínua.

Na selecção da amostra foi utilizado um procedimento não - probabilístico (Sampieri *et al*, 2006), ou seja, a escolha dos elementos do subgrupo da população não depende da probabilidade, mas sim das características da pesquisa. Deste modo, participaram seis grupos na presente investigação, cada um com o total de membros variável entre quatro e sete, todos com um líder designado. O total da amostra conta com 31 sujeitos numa população de 185 colaboradores.

A amostra, caracterizada na **Quadro 1**, é constituída maioritariamente por elementos do sexo masculino (n=28, 90,3%; sexo feminino: n=3, 9,7%), a maioria com idades compreendidas entre os 30 e os 49 anos (dos 30 aos 39: n=14, 45,2%; dos 40 aos 49 anos: n=12, 38,7%). Quanto à qualificação dos indivíduos da amostra a maioria não tem curso de ensino superior (n=20, 64,5%; com curso superior: n=7, 22,6%).

**Quadro 1:** Caracterização da Amostra

		n	%	% Válida
<b>Sexo</b>	Masculino	28	90,3	90,3
	Feminino	3	9,7	9,7
	Valores Omissos	0		
	Total	31		
<b>Idade</b>	20 a 29	2	6,5	6,5
	30 a 39	14	45,2	45,2
	40 a 49	12	38,7	38,7
	50 a 59	3	9,7	9,7
	Valores Omissos	0		
	Total	31		
<b>Qualificação</b>	Sem Curso Superior	20	64,5	74,1
	Com Curso Superior	7	22,6	25,9
	Valores Omissos	4	12,9	
	Total	31		

### iii) *Instrumento*

O instrumento utilizado nesta investigação foi o QDG (Questionário de Desenvolvimento Grupal)<sup>9</sup> e consiste na tradução do GDQ (The Group Development Questionnaire). O GDQ utilizado na presente investigação foi elaborado por Susan A. Wheelan no ano de 1994. A construção do GDQ teve como base o Modelo Integrativo de Desenvolvimento Grupal de Wheelan (1994) e a análise de cinco instrumentos que visam a medição do desenvolvimento grupal, directa e indirectamente (“Inventário de Desenvolvimento de Equipas” de Jones, 1982; “Avaliação do Desenvolvimento Grupal” de Jones & Bearley, 1986; “Análises da Fase de Desenvolvimento Grupal” de Carew & Parisi-Carew, 1988; “Reacções ao Teste de Situações de Grupo” de Whitaker, 1974; “Escala de Atitudes do Grupo” de Evans & Jarvis, 1986; cit in Wheelan, 2005).

A partir destas informações, a autora concebeu o seu próprio instrumento de medida, o qual foi aplicado em diversos grupos num longo período de tempo. Progressivamente, as questões foram alteradas, alguns dos itens foram apagados e sua ordem foi sofrendo alterações. A autora submeteu o GDQ I a um grupo de *experts* e os seus comentários conduziram ao GDQ II. O actual instrumento é o resultado do processo de investigação de fiabilidade e validade deste último.

O GDQ é composto por 60 itens (mais 2 sobre informações acerca do grupo, 3 sobre informações pessoais e 2 sobre a produtividade e a satisfação). Concretamente o questionário é constituído por quatro escalas e cada uma delas engloba 15 itens: escala I (itens 1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45, 49, 53 e 57); escala II (itens 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38, 42, 46, 50, 54 e 58); escala III (itens 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39, 43, 47, 51, 55 e 59); e escala IV (itens 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56 e 60). Cada escala contém as seguintes subescalas: I (Inclusão e Segurança; Dependência; Falta de Estrutura), II (Luta; Emoções Negativas; Contradependência; Sinais de Estrutura Emergente), III (Estrutura; Confiança/Cooperação/Emoções Positivas; Líder como um Recurso) e IV (Organização Eficaz; Cultura/Normas/Valores; Relações Externas) (Wheelan, 2005).

Os 60 itens são avaliados por uma escala do tipo “Likert” de 6 pontos, onde 1= *Nunca é verdade neste grupo* e 5= *É sempre verdade neste grupo*. Os sujeitos também classificam o seu grupo em termos de produtividade e qualificam os seus níveis de satisfação, respondendo às seguintes questões sucessivamente: “Na sua opinião, este grupo é:” (a) Nada Produtivo; (b)

---

<sup>9</sup> Ver Anexo I.

Pouco Produtivo (c) Razoavelmente Produtivo (d) Muito Produtivo; e “Na sua opinião, está:”  
(a) Nada Satisfeito; (b) Pouco Satisfeito (c) Razoavelmente Satisfeito (d) Muito Satisfeito.

A escala I mede a quantidade de energia que o grupo dispense a tentar resolver as questões de dependência e de inclusão. As questões foram elaboradas para identificar a presença ou a ausência de comportamentos característicos dos grupos na primeira fase de desenvolvimento - *Dependência e Inclusão*. As categorias comportamentais correspondentes à escala I são a dependência e a fuga (Wheelan, 2005).

As questões da escala II procuram verificar o grau de focalização do grupo nos aspectos de conflito, contradependência e outras características associadas à segunda fase de desenvolvimento - *Contradependência e Luta*. À escala II correspondem as categorias comportamentais de contradependência e luta (Wheelan, 2005).

Já a escala III avalia o grau de confiança e de estrutura que está presente no grupo. Esta escala está relacionada com questões associadas à terceira fase de desenvolvimento - *Confiança e Estrutura*. As categorias comportamentais que correspondem à escala III são o emparelhamento e o contra-emparelhamento (Wheelan, 2005).

A escala IV avalia as características da quarta fase de desenvolvimento - *Trabalho e Produtividade*. Esta escala consiste numa medida de como a eficácia do grupo está a influenciar a consecução dos objectivos e das tarefas. A categoria comportamental correspondente à escala IV é o trabalho (Wheelan, 2005).

A determinação da fase de desenvolvimento dos grupos é feita a partir dos valores obtidos nas quatro escalas, mais concretamente tendo como base o Sistema de Classificação das Fases de Desenvolvimento Grupal (*cf.* **Quadro 2**). Este sistema consolida a revisão de centenas de estudos de perfis obtidos pelo GDQ (Wheelan, 2005). Neste sentido, o resultado mais elevado entre as quatro escalas traduz uma maior envolvimento do grupo com as questões medidas pela mesma. Assim, se os resultados obtidos nas escalas I e II forem baixos e nas escalas III e IV forem altos, o grupo apresenta uma elevada eficácia.

Paralelamente, construímos um conjunto de questões que nos permitem perceber se os sujeitos constituem realmente um grupo, ou seja, se reúnem as características de um grupo. Tal como já referimos anteriormente, são três condições básicas: a percepção de, no mínimo, um alvo mobilizador comum, a percepção de interdependência para a realização desse(s) alvo(s) e a *interacção directa* entre os membros (Miguez & Lourenço, 2001).

**Quadro 2:** Sistema de Classificação das Fases de Desenvolvimento Grupal

	QDG I	QDG II	QDG III	QDG IV
<b>Fase Um</b>	>42	<42	<53	<56
<b>Fase Dois</b>	<45	>46	<53	<56
<b>Fase Três</b>	<44	<40	54 - 58	57 - 62
<b>Fase Quatro</b>	<44	<40	>59	>63

O perfil geral do grupo fornece, contudo, pouca informação, e por isso é complementado com a Análise das Subescalas<sup>10</sup>. Esta análise provém do número de indivíduos, ou seja da maioria, que respondem aos itens das Escalas I e II com 3 ou mais que 3, e que respondem aos itens das Escalas III e IV com 3 ou menos que 3. A Análise das Subescalas permite-nos especificar recomendações rumo ao aumento da eficácia do grupo.

O GDQ (The Group Development Questionnaire) de Wheelan (2005) foi traduzido para a língua portuguesa em contexto do CITTE (Centro de Investigação e Treino para o Trabalho em Equipa) e retrotraduzido (para Inglês)<sup>11</sup> no âmbito da presente investigação. Entregámos o QDG (Questionário de Desenvolvimento Grupal) a dois sujeitos bilingues (Português – Inglês) e não houve discrepâncias face ao original.

#### *iv) Procedimento*

Tal como já foi referido anteriormente, durante a realização do estágio curricular efectuado na Sonae Indústria, mais particularmente na unidade de Mangualde, apercebemo-nos da pertinência do estudo dos grupos de trabalho existentes no âmbito do projecto KAIZEN.

A possibilidade de se produzir esta investigação foi inicialmente discutida com a orientadora do estágio (Directora de Recursos Humanos) e só numa fase posterior, quando todos os pormenores estavam definidos, é que se contactou o responsável da unidade industrial de Mangualde. Depois de obtermos autorização, o próprio responsável da Unidade forneceu algumas coordenadas ao líder de um dos grupos de KAIZEN, no sentido deste passar a informação relativamente à existência desta investigação.

<sup>10</sup> Ver Anexo II.

<sup>11</sup> Ver Anexo III e IV.

No total analisámos seis grupos de trabalho, os quais tiveram início em diferentes datas e os quais terminarão à medida em que vão alcançando os seus objectivos. A **Quadro 3** contém as datas de início de cada grupo, a data da aplicação do questionário e o número de encontros de cada grupo até à colecta dos dados. Normalmente, os grupos reúnem-se uma vez por semana e em cada encontro datam a próxima reunião. A aplicação dos questionários foi realizada em momentos designados pelo respectivo líder do grupo.

**Quadro 3:** Caracterização dos Grupos até à recolha de dados

Grupo	Data de início	Data de Recolha	Número de Encontros
“ROG Acabamento”	Janeiro de 2010	10 de Março	5 (encontros)
“Desqualificação da Linha 2”	Outubro de 2009	11 de Março	11 (encontros)
“Manutenção Autónoma”	Janeiro de 2010	23 de Março	5 (encontros)
“KK Rejeição”	Outubro de 2009	30 de Março	9 (encontros)
“5 S’s Prensa 2”	Abril de 2010	8 de Abril	2 (encontros)
“SMED Lixas”	Abril de 2010	8 de Abril	2 (encontros)

v) *Técnicas de análise de dados*

Os dados recolhidos através do questionário foram submetidos a análises estatísticas com a utilização do programa estatístico SPSS® (*Statistical Package for the Social Sciences*) para *Windows* - versão 18. Especificamente, foram calculados os valores de *alpha* de Cronbach para aferir a consistência interna das respostas obtidas. Para a caracterização da amostra e a descrição dos resultados conseguidos foram efectuadas análises, como o somatório das respostas de cada indivíduo, o total do sumatório, a média de cada item para todos os elementos, a média do grupo, as percentagens, a amplitude mínima e máxima do grupo, o total de amplitude do grupo, o rácio de eficácia de cada grupo, etc.

## 2. Apresentação dos Resultados

Iniciamos a apresentação dos nossos resultados com a verificação da fiabilidade do instrumento QDG, recorrendo à análise da consistência interna das respostas obtidas, através do cálculo dos valores *alpha* de Cronbach. As respostas dos 31 indivíduos ao QDG foram utilizadas na análise que se segue na **Quadro 4**.

**Quadro 4:** Valores *alpha* de Cronbach

	Casos Válidos	Casos Excluídos	Média da Escala	Desvio Padrão da Escala	Alpha de Cronbach
<b>Escala I</b>	29	2	61,10	5,78	<b>0,69</b>
<b>Escala II</b>	30	1	58,62	5,69	<b>0,65</b>
<b>Escala III</b>	29	2	32,17	6,20	<b>0,68</b>
<b>Escala IV</b>	29	2	41,24	7,02	<b>0,76</b>
n= 31					

Perante os valores apresentados pode-se concluir que a consistência interna apenas é boa na escala IV, visto que os valores *alpha* compreendidos entre 0,7 e 0,8 conferem uma boa consistência interna às respostas obtidas (Pestana & Gageiro, 2008). As escalas I, II e III apresentam valores *alpha* situados entre 0,6 e 0,7, o que significa que a consistência interna nestas escalas é fraca (Pestana & Gageiro, 2008). O *Alpha* de Cronbach consiste na correlação que se espera obter entre a escala usada e outras escalas hipotéticas do mesmo universo, com igual número de itens, que meçam a mesma característica (Pestana & Gageiro, 2008). Estes valores justificam-se com o facto da amostra ser bastante reduzida (n=31).

Na determinação da fase de desenvolvimento de cada um dos seis grupos, recorremos à análise estatística descritiva dos resultados obtidos por cada um deles. Seguidamente, passamos a descrever o objectivo, o número de encontros e as análises descritivas relativamente a cada um deles (cf. **Quadro 5, Quadro 6, Quadro 7, Quadro 8, Quadro 9, Quadro 10**).

*i) Grupo “ROG Acabamento”*

O grupo “ROG Acabamento” é constituído por quatro (4) elementos, todos do sexo masculino. Até à aplicação do questionário, o grupo esteve reunido cinco (5) vezes e cada uma delas corresponde aproximadamente a 8 horas de trabalho. Entre cada encontro existe, sensivelmente, uma semana de intervalo.

O objectivo deste grupo consistia em identificar e melhorar o índice de eficiência (ROG) da área do acabamento, tendo em conta os valores de disponibilidade (tempo de funcionamento da máquina), qualidade (quantidade de placas rejeitadas) e velocidade (discrepância entre velocidade real e teórica na produção de placas).

**Quadro 5:** Estatísticas Descritivas do Grupo “ROG Acabamento”

	Total da Escala	Média de Escala	Amplitude		Diferença de Amplitude	Porcentagem
Escala I	168	42	31	51	20	22,4%
Escala II	128	32	26	36	10	17,0%
Escala III	219	54,8	50	65	15	29,2%
Escala IV	236	59	51	69	18	31,4%
Total	751					100,0%
Rácio de Eficiência	79%					

As médias mais baixas do grupo “ROG Acabamento” correspondem às escalas II ( $M=32,0$ ) e I ( $M=42,0$ ). A média mais alta é da escala IV ( $M=59,0$ ), seguindo-se a da escala III ( $M=54,8$ ). Estes resultados indicam que o grupo é funcional, pois mantém a sua atenção focalizada na Fase Três e Quatro. Além disso, a percepção dos membros acerca da sua eficiência apresenta um rácio de 79%.

Estes valores são corroborados pela percentagem de energia focalizada em cada uma das fases de desenvolvimento, pois o grupo tende a concentrar-se sobretudo na Fase Quatro (31,4%) e na Fase Três (29,2%). Já a Fase Dois é aquela em que os elementos do grupo dispendem menor energia (17,0%). A percentagem da Fase Um (22,4%) pode significar a resolução de algumas questões de dependência e de inclusão.

Os valores de amplitude - variação entre o mínimo e o máximo - sugerem que os membros não percebem o grupo de forma equitativa, dado que os resultados das quatro escalas variam, sucessivamente, entre: [31 a 51], [26 a 36], [50 a 65] e [51 a 59]. Os valores mais elevados de amplitude total verificam-se nas escalas I (20) e IV (18).

Perante estes resultados podemos concluir que o grupo “ROG Acabamento” se encontra focalizado na terceira fase de desenvolvimento, a qual é caracterizada pela confiança e a estrutura. Os resultados demonstram que os membros do grupo ainda dispendem parte do seu tempo a relacionar-se entre si, seguindo qualquer sugestão oferecida, apesar de não haver recompensas para as contribuições dos membros.

ii) *Grupo “Desqualificação da Linha 2”*

O grupo “Desqualificação da Linha 2” é composto por cinco (5) membros, um dos quais do sexo feminino. Aquando da recolha dos dados, o grupo tinha-se reunido onze (11) vezes, o que equivale a 11 dias de horário laboral.

O objectivo do grupo era reduzir o número de placas de produto acabado não conformes. Nesta categoria de placas incluem-se as placas de 2ª qualidade, cujo o preço de venda ao cliente é inferior e as de refugo, as quais não são destinadas à venda.

**Quadro 6:** Estatísticas Descritivas do Grupo “Desqualificação da Linha 2”

	Total da Escala	Média de Escala	Amplitude		Diferença de Amplitude	Percentagem
Escala I	176	35,2	32	38	6	18,9%
Escala II	161	32,2	27	35	8	17,3%
Escala III	289	57,8	53	65	12	31,0%
Escala IV	307	61,4	56	67	11	32,9%
Total	933					100,0%
Rácio de Eficiência	82%					

Relativamente às médias do grupo “Desqualificação da Linha 2” a menor corresponde à escala II ( $M=32,2$ ) e a maior é referente à escala IV ( $M=61,4$ ). A escala III ( $M=57,8$ ) e a escala I ( $M=35,2$ ) apresentam os valores medianos. Aparentemente este grupo já se encontra num elevado nível de funcionamento, devido à sua focalização nas fases 3 e 4 de desenvolvimento. O rácio de eficiência percebido pelo grupo é de 82%.

A percentagem de energia concentrada nas diferentes fases de desenvolvimento reforçam os valores anteriores, uma vez que a maior parte da energia estão focalizadas nas fases 4 (32,9%) e 3 (31,0%) de desenvolvimento. Deste modo, o grupo “Desqualificação da Linha 2” revela estar confiante, orientado para a consecução dos seus objectivos e estruturado. O baixo nível de energia dispendida na Fase Dois (17,3%) traduz a ténue existência de luta, contradependência e emoções negativas no grupo.

Quanto aos valores de amplitude neste grupo são relativamente baixos: escala I [32 a 38], escala II [27 a 35], escala III [53 a 65] e escala IV [56 a 61]. O total de amplitude com valor mais baixo corresponde, portanto, à escala I (6) e o mais elevado à escala III (12), o que é sinónimo de unanimidade entre os membros.

Conclusivamente, o grupo “Desqualificação da Linha 2” está a atravessar a terceira fase de desenvolvimento. Esta fase é caracterizada pela estrutura, confiança e cooperação entre todos. Porém, o grupo em análise ainda apresenta alguma dependência face ao líder, provavelmente devido à existência de diferentes pontos de vista. Outro aspecto menos positivo a destacar da



análise deste grupo é o facto dos indivíduos perdem algum tempo a relacionar-se, o que é típico da Fase Um de desenvolvimento.

iii) *Grupo “Manutenção Autónoma - IMAL”*

O grupo “Manutenção Autónoma” conta com seis (6) elementos do sexo masculino e até à data da aplicação do questionário o grupo tinha-se encontrado cinco (5) vezes.

Este grupo tinha como objectivo aumentar a fiabilidade do funcionamento da IMAL através da redução do número de paragens e intervenções, implementando um programa de Manutenção Autónoma.

**Quadro 7:** Estatísticas Descritivas do Grupo “Manutenção Autónoma – IMAL”

	Total da Escala	Média de Escala	Amplitude		Diferença de Amplitude	Porcentagem
Escala I	250	41,7	38	52	14	20,8%
Escala II	211	35,2	30	38	8	17,6%
Escala III	365	60,8	55	68	13	30,4%
Escala IV	375	62,5	57	68	11	31,2%
Total	1201					100,0%
Rácio de Eficiência	83%					

No que respeita aos valores das médias, os mais baixos são da escala II ( $M=35,2$ ) e os mais elevados são da escala IV ( $M=62,5$ ), apesar deste valor não ser significativo, visto que o máximo é de 75. A escala I ( $M=41,7$ ) e a escala III ( $M=60,8$ ) têm as médias intermédias. Estes dados permitem-nos afirmar que o grupo “Manutenção Autónoma” se situa nas fases 3 e 4 de desenvolvimento, especialmente com enfoque na Fase Quatro. A escala IV confirma um rácio de eficiência grupal de 83%, o que é considerável.

Relativamente à energia concentrada nas diferentes fases de desenvolvimento, a fase com maior concentração de energia é a escala IV (31,2%), seguida pela escala III (30,4%). A escala I (20,8%) e a escala II (17,6%) têm menor focalização de energia. Estas percentagens confirmam a concentração do grupo nas fases 4 e 3 de desenvolvimento, contrariamente ao que acontece na Fase Dois, a qual é caracterizada pela resolução das questões de contradependência e de luta.

A amplitude e o total de amplitude mais baixos do grupo correspondem à escala II: [30 a 38] e (8). Quanto aos valores de amplitude mais elevados encontram-se na escala IV [57 a 68] e na escala III [55 a 68], os seus totais de amplitude são de (11) e (13), respectivamente.

Considerando os resultados expostos anteriormente, o grupo “Manutenção Autónoma” situa-se na Fase Quatro de desenvolvimento. O grupo nesta fase de desenvolvimento, apesar de se confrontar com vários pontos de vista e de sustentar algumas discussões, sabe lidar com o conflito. O grupo percebe-se como coeso, bem organizado e produtivo e aparentemente funciona bem.

iv) *Grupo “KK - Rejeição”*

O grupo “KK - Rejeição” tem quatro (4) pessoas, sendo uma delas do sexo feminino. Até ao momento da recolha dos dados estes quatro indivíduos haviam-se encontrado 9 vezes, ou seja, 9 dias durante 8 horas. Este grupo não se irá voltar a reunir, pois os seus objectivos já foram alcançados. O objectivo do grupo “KK - Rejeição” consistia em reduzir a quantidade de placas rejeitadas à saída da prensa.

**Quadro 8:** Estatísticas Descritivas do Grupo “KK - Rejeição”

	Total da Escala	Média de Escala	Amplitude		Diferença de Amplitude	Porcentagem
Escala I	150	37,5	19	49	30	21,3%
Escala II	122	30,5	10	43	33	17,4%
Escala III	209	52,3	35	59	24	29,7%
Escala IV	222	55,5	36	67	31	31,6%
Total	703					100,0%
Rácio de Eficiência	74%					

A menor média é a da escala II ( $M=30,5$ ), seguidamente é a da escala I ( $M=37,5$ ), depois a da escala III ( $M=52,3$ ) e, por fim, a média maior é a da escala IV ( $M=55,5$ ). Estes resultados demonstram que o grupo tem maior incidência nas fases 4 e 3, caracterizando-se como um grupo estruturado, confiante, cooperante e organizado perante o alcance dos objectivos. O rácio de eficiência da escala IV é de 74%.

As percentagens mostram, por ordem crescente, a concentração de energia nas diferentes fases: Fase Dois (17,4%), Fase Um (21,3%), Fase Três (29,7%) e Fase Quatro (31,6%). O grupo “KK - Rejeição” dispende grande parte da sua energia (61,3%) nas fases 3 e 4 de desenvolvimento.

Os valores de amplitude mais baixos e mais altos neste grupo variam, sucessivamente, entre a escala II [10 a 43] e a escala IV [36 a 67]. Os respectivos totais de amplitude, (33) e (31), traduzem uma a percepção não unificada dos elementos relativamente ao próprio grupo, existindo assim vários pontos de vista.

O grupo “KK - Rejeição” não apresenta um padrão cíclico funcional, visto que os valores médios das escalas III ( $M < 53$ ) e IV ( $M < 56$ ) são típicos de um padrão disfuncional de desenvolvimento grupal (Wheelan, 2005). Aparentemente este grupo encontra-se na Fase Um de desenvolvimento, embora apresente um enfoque nas fases 3 e 4. O facto de não haver grandes disparidades nos valores das quatro escalas, leva-nos a considerar que este grupo está a operar em simultâneo nas quatro fases.

v) *Grupo “5’s Prensa 2”*

O grupo “5 S’s Prensa 2” é constituído por sete (7) membros, todos eles do sexo masculino. Este grupo é dos mais recentes tendo-se reunido, até à recolha dos dados somente duas (2) vezes. Em cada uma das vezes o grupo esteve junto durante 4 horas, aproximadamente.

O objectivo do grupo passava por conseguir criar uma folha normalizada de trabalho para o operador de campo da Prensa 2 para o percurso exterior e interior. Iam ser realizadas acções de melhoria das instalações existentes (sob a implementação dos 5 S’s) em cada uma das áreas definidas pelo grupo. Um posto de trabalho organizado de acordo com os 5 S’s permite uma maior rapidez e facilidade na execução das tarefas, tal como é facilitada a rotação dos colaboradores.

**Quadro 9:** Estatísticas Descritivas do Grupo “5 S’s Prensa 2”

	Total da Escala	Média de Escala	Amplitude		Diferença de Amplitude	Porcentagem
Escala I	272	38,9	32	47	15	21,0%
Escala II	169	24,1	19	31	12	13,1%
Escala III	414	59,1	54	65	11	32,0%
Escala IV	438	62,6	55	69	14	33,9%
Total	1293					100,0%
Rácio de Eficiência	83%					

Os resultados deste grupo assinalam que a escala II tem a média mais baixa ( $M=24,1$ ) e a escala IV tem a mais alta ( $M=62,6$ ). As escalas III ( $M=59,1$ ) e I ( $M=38,9$ ) têm as médias

intermédias, o que sugere que o grupo “5 S’s Prensa 2” apresenta um enfoque nas fases de desenvolvimento 4 e 3, apesar de somarem apenas duas reuniões enquanto grupo. O seu rácio de percepção de eficiência é de 83%.

Quanto à percentagem de energia concentrada em cada uma das fases de desenvolvimento essa está distribuída da seguinte forma: escala II (13,1%), escala I (21,0%), escala III (32,0%) e escala IV (33,9%). Devido à grande concentração de energia na Fase Quatro, os elementos percebem o grupo como coeso, organizado e produtivo, preocupando-se com questões de confiança, estrutura, organização efectiva e produtividade.

Os valores de amplitude mais altos correspondem à escala IV [55 a 69] e os mais baixos à escala II [19 a 31]. Os valores de amplitude total variam entre a escala III (11) e a escala I (15). O facto dos valores dos totais de amplitude não serem elevados, significa que não existem pontos de vista muito díspares no grupo.

Considerando os resultados apresentados anteriormente pode concluir-se que o grupo “5 S’s Prensa 2” está fortemente concentrado nas fases 4 e 3 de desenvolvimento grupal, embora utilize parte do seu tempo a lidar com questões de inclusão e segurança, dependência e falta de estrutura. Os valores dos totais de amplitude das quatro escalas corroboram estas conclusões, porque não demonstram opiniões muito diferentes entre os membros do grupo.

#### iv) Grupo “SMED Lixas”

O grupo “SMED Lixas” é composto por cinco (5) elementos, todos do sexo masculino. Este grupo reuniu-se apenas duas (2) vezes durante, mais ou menos, 4 horas em cada uma delas. O seu objectivo passava pela redução do tempo real de mudança de lixas na área do acabamento. O objectivo definido para a mudança de ferramenta é de 7 minutos.

#### **Quadro 10:** Estatísticas Descritivas do Grupo “SMED Lixas”

	Total da Escala	Média de Escala	Amplitude		Diferença de Amplitude	Percentagem
Escala I	231	46,2	38	66	28	23,1%
Escala II	184	36,8	34	43	9	18,4%
Escala III	296	59,2	44	67	23	29,7%
Escala IV	287	57,4	44	62	18	28,8%
Total	998					100,0%
Rácio de Eficiência	77%					

As médias das quatro escalas são relativamente próximas umas das outras: escala II ( $M=36,8$ ), escala I ( $M=46,2$ ), escala IV ( $M=57,4$ ) e escala III ( $M=59,2$ ). Estes valores são corroborados pelas percentagens de energia concentrada pelo grupo em cada uma das fases: escala II (18,4%), escala I (23,1%), escala IV (28,8%) e escala III (29,7%). O rácio de eficiência percebida pelo grupo apresenta um total de 77%. Estes resultados sugerem que o grupo “SMED Lixas” está preocupado com as questões de estruturação, confiança/cooperação, mas também de inclusão e segurança, dependência e falta de estrutura.

Os valores de amplitude variam entre a escala II [34 a 43] e a escala III [44 a 67]. Os totais de amplitude destas escalas são, consecutivamente, (9) e (23). O total de amplitude da escala I é o mais alto (28) e o da escala IV é o terceiro (18). Estes três últimos valores de total de amplitude são consideravelmente elevados e assinalam uma visão pouco unânime do grupo relativamente a si mesmo.

O grupo “SMED Lixas”, tal como os resultados indicam, têm as suas energias centradas na Fase Três e 4 de desenvolvimento, isto é, o grupo está focalizado na realização da tarefa, todavia a preocupação do grupo em geral passa também pela resolução das questões de inclusão e segurança e de dependência.

### **3. Discussão dos Resultados**

A presente dissertação procurou enriquecer a eficácia do Questionário de Desenvolvimento Grupal, aplicando-o a um tipo de grupo diferente (grupos de KAIZEN) numa das unidades industriais da Sonae Indústria. No enquadramento teórico desta investigação considerámos que os grupos objecto de estudo são Círculos de Controlo de Qualidade, por causa do número de pessoas que os constituem, da participação dos membros ser voluntária, da área de trabalho ser igual e de se reunirem durante o horário laboral. Este tipo de grupos acarreta efeitos positivos na percepção de poder/influência individual e na comunicação entre os subordinados e supervisores, diminui o conflito existente entre as partes e desenvolve-lhes um forte sentido de identificação com os objectivos delineados, o que assume importância na compreensão dos nossos resultados.

Este estudo trata-se de uma pesquisa exploratória que levou à formulação de duas questões investigação: (a) perceber como é que os grupos de KAIZEN se comportam, pois cada um apresenta diferentes períodos de funcionamento e (b) compreender se quanto menor for a

duração do grupo, maior é: a dependência do mesmo face ao líder, a recusa do conflito e a focalização na consecução dos resultados.

No que diz respeito à primeira questão de investigação (perceber como é que os grupos se comportam, visto que cada um apresenta diferentes períodos de funcionamento), concluímos que cada grupo, independentemente do tempo em que iniciou as suas actividades de trabalho, apresenta diferentes tipos de comportamento e de acções decisórias. Esta investigação permite-nos referir que não é a partir do número de encontros que o grupo tem que se identifica a sua fase de desenvolvimento, nem que dois grupos com a mesma duração se encontram na mesma fase de desenvolvimento.

Relativamente à segunda questão de investigação (compreender se quanto menor for a duração do grupo, maior é: a dependência do mesmo face ao líder, a recusa do conflito e a focalização na consecução dos resultados) existem vários dados a comprová-la. A duração da existência dos grupos de KAIZEN é considerada pequena face ao número de encontros dos grupos estudados por Susan A. Wheelan (Wheelan, 2005). Além disso, o contexto envolvente deste tipo de grupos exige que as suas actividades sejam realizadas com máxima brevidade, devido ao facto de se reunirem em horário laboral e à ansia de conquistar a qualidade global nas empresas.

Resumidamente, a dependência do grupo face ao líder, a recusa do conflito e a focalização na obtenção dos resultados são todas características evidenciadas em todos os grupos. A dependência relativamente à figura de autoridade e a recusa do conflito são declaradas através dos valores obtidos na escala II, e a focalização na consecução dos resultados é expressa pela concentração de energia na Fase Três e Quatro de Desenvolvimento. Consideramos que tal acontece porque os elementos visam alcançar as metas estipuladas o mais rapidamente possível, preferindo que a figura de autoridade lidere as decisões e recusando a existência do conflito, o qual poderia constitui-se num entrave à resolução das tarefas. Acrescentamos a referência de Wheelan (2005) ao considerar que o trabalho requer a consciência de tempo e o facto deste ser limitado, pode não funcionar como um obstáculo, mas sim como um incentivo.

Neste sentido, os resultados obtidos acerca das duas questões de investigação demonstram que cada grupo funciona de forma singular, sendo essencial identificar a fase de desenvolvimento em que cada um se encontra. A identificação da fase de desenvolvimento permite estimular os comportamentos e acções do grupo direccionados para a produção efectiva do trabalho. A

discussão dos resultados obtidos em cada grupo é feita separadamente, embora seguidamente apresentaremos uma comparação geral dos seis grupos.

i) *Análise comparativa dos seis grupos*

As médias correspondentes à escala II<sup>12</sup> são as mais baixas em todos os grupos, verificando-se o valor mais baixo no grupo “5 S’s Prensa 2” ( $M=24,1$ ) e o mais alto no grupo “SMED Lixas” ( $M=36,8$ ). As médias da escala I<sup>13</sup> foram as segundas mais baixas nos seis grupos, com média inferior no grupo “Desqualificação Linha 2” ( $M=35,2$ ) e superior no grupo “SMED Lixas” ( $M=46,2$ ). Estes valores sugerem que a energia dos grupos se encontra focalizada nas fases de desenvolvimento mais avançadas.

À excepção do grupo “SMED Lixas”, todos os outros obtiveram as médias mais elevadas na escala IV<sup>14</sup>, o grupo “KK – Rejeição” revelou o valor mais baixo ( $M=55,5$ ) e o “5 S’s Prensa 2” o mais alto ( $M=62,6$ ), relativamente aos cinco grupos. Deste modo, os grupos “ROG Acabamento”, “Desqualificação Linha 2”, “Manutenção Autónoma – IMAL”, “KK – Rejeição” e “5 S’s Prensa 2” apresentaram médias mais elevadas na escala IV e seguidamente na escala III<sup>15</sup>, entre o grupo “KK – Rejeição” ( $M=52,3$ ) e o “Manutenção Autónoma – IMAL” ( $M=60,8$ ). Contrariamente, o grupo “SMED Lixas” obteve a média mais elevada na escala III ( $M=59,2$ ), seguindo-se a escala IV ( $M=57,4$ ).

A percepção de eficiência é elevada em todos os grupos, sendo que o grupo “KK – Rejeição” apresenta o rácio mais baixo (74%) e os grupos “5 S’s Prensa 2” e “Manutenção Autónoma – IMAL” apresentam o mais elevado (83%).

No início desta investigação, esperava-se que os grupos que tinham maior duração, se encontrassem numa fase de desenvolvimento mais avançada, contudo os resultados obtidos contrariaram essa expectativa, pois todos apresentam grande focalização nas Fases Três e Quatro de desenvolvimento, mas sobretudo na última. A quarta fase é caracterizada pela coesão, organização, estruturação do grupo e pela realização de trabalho produtivo. Além disso, os elevados valores apresentados pelo rácio correspondente à escala IV demonstram que todos os grupos têm uma boa percepção de eficiência.

---

<sup>12</sup> Escala que mede as questões de *Contradependência e Luta* (Fase Dois de Desenvolvimento Grupal).

<sup>13</sup> Escala que mede as questões de *Dependência e Inclusão* (Fase Um de Desenvolvimento Grupal).

<sup>14</sup> Escala que mede as questões de *Trabalho e Produtividade* (Fase Quatro de Desenvolvimento Grupal).

<sup>15</sup> Escala que mede as questões de *Confiança e Estrutura* (Fase Três de Desenvolvimento Grupal).

O grupo “SMED Lixas”, até à recolha de dados, havia-se encontrado apenas duas vezes, aproximadamente durante 8 horas, e os seus valores revelam que o grupo está a operar simultaneamente nas quatro fases de desenvolvimento e que as suas energias estão distribuídas por todas elas uniformemente. No que concerne ao grupo “KK – Rejeição”, o qual já concluiu as suas actividades, visto ter alcançado o seu objectivo, apresenta um enfoque na primeira fase de desenvolvimento.

Recorrendo à análise das Subescalas do Questionário de Desenvolvimento Grupal dos seis grupos (*cf.* Anexo V, VI, VII, VIII, IX e X), verifica-se que nenhum dos grupos apresenta emoções negativas. O facto dos seis grupos não demonstrarem a existência de emoções negativas (medida pela escala II), significa que os 31 sujeitos não sentem frustração relativamente ao seu grupo, nem desconforto perante o seu papel, e não percebem a existência de tensão no grupo.

Os grupos “ROG Acabamento”, “Desqualificação da Linha 2”, “Manutenção Autónoma - IMAL”, “KK - Rejeição” e “SMED Lixas” revelam não ter uma boa estrutura, nem uma organização eficaz. Reconhece-se a inexistência de uma boa estrutura no grupo, através da escala III, que mede as características da terceira fase de desenvolvimento. Ter uma boa estrutura significa ter os objectivos grupais claros e trabalhar para descobrir como atingi-los; os membros assumem as suas responsabilidades, planeiam as suas acções e consideram existir progresso na forma de se organizarem; e a formação de subgrupos para trabalhar nas várias tarefas, isto é, o trabalho em equipa, e lidar bem com o conflito seria expectável (Wheelan, 2005).

Sinteticamente, todos os elementos dos seis grupos consideram que: o seu grupo é coeso e produtivo; são dependentes do líder; e dispendem muito tempo a relacionar-se. Todos os grupos à excepção: do grupo “5 S’s Presa 2”, desafiam o líder; do grupo “KK Rejeição”, recorrem ao líder apenas quando é necessário; do grupo “ROG Acabamento”, querem que o líder seja directivo e afirmam que os seus objectivos estão claros; e do grupo “Desqualificação da Linha 2”, todos apoiam e recompensam as contribuições dos restantes membros. E apenas o grupo “Manutenção Autónoma IMAL” apresenta ter boas relações com outros grupos; e o grupo “Desqualificação da Linha 2” denota ter acesso a recursos técnicos e humanos externos ao grupo.



ii) *Análise do grupo “ROG Acabamento”*<sup>16</sup>

Os valores obtidos pelo grupo “ROG Acabamento”, em concomitância com o Sistema de Classificação das Fases de Desenvolvimento Grupal (cf. **Quadro 2**, p.30), revelam a sua focalização na terceira fase de desenvolvimento. É de relembrar que o grupo, até à aplicação dos questionários, havia-se encontrado cinco vezes. Estes valores podem ser um sinal de progresso e é, por isso, necessário elevar a performance e a produtividade. Na terceira fase de desenvolvimento grupal os membros tendem a iniciar o seu processo de negociação relativamente aos objectivos e estrutura grupais, aos procedimentos e regras, aos papéis de cada um e à divisão do trabalho.

A focalização do grupo “ROG Acabamento” na terceira fase de desenvolvimento é justificada pelo facto do grupo aceitar as iniciativas dos membros, se perceberem como coeso e produtivo e por recorrer ao líder apenas quando é necessário. A partir da escala IV percebe-se que o grupo em análise apoia e recompensa as contribuições dos seus membros.

O grupo “ROG Acabamento”, apesar de revelar valores superiores nas escalas III e IV relativamente às escalas I e II, ainda continua a lidar com algumas questões de inclusão e segurança, dependência, falta de estrutura e de contradependência típicas das duas primeiras fases. Mais concretamente, os membros do grupo revelam estar hesitantes e serem prudentemente bem-educados uns com os outros, expressar pouco conflito no grupo, manterem-se dependentes do líder, embora nalgumas situações o desafiem. Os sujeitos tendem a seguir qualquer sugestão do grupo e dispendem parte do seu tempo a relacionarem-se.

iii) *Análise do grupo “Desqualificação Linha 2”*<sup>17</sup>

Segundo o Sistema de Classificação das Fases de Desenvolvimento Grupal (cf. **Quadro 2**, p.30), o grupo “Desqualificação Linha 2” insere-se na terceira fase de desenvolvimento, tendo-se reunido onze vezes até à colecta de dados. O facto do grupo ter estado junto onze vezes (o grupo com mais encontros) pode revelar estagnação, no sentido do grupo ter ficado enamorado com as relações interpessoais e com as questões procedimentais. Os membros preferem relacionar-se e discutir questões grupais e interpessoais do que concluir as suas decisões. O evitamento da conclusão do trabalho necessário ao alcance da meta, pode levar à

---

<sup>16</sup> Ver Anexo V.

<sup>17</sup> Ver Anexo VI.

falha dos seus planos. Agora a comunicação entre os sujeitos é mais aberta e orientada para a tarefa e a existência de vários pontos de vista não significa conflito, mas sim a valorização dos diferentes recursos.

Contudo, procedendo à análise dos resultados da escala III, o grupo é coeso e produtivo e que recorre ao líder apenas quando é necessário; já os da escala IV denunciam que os membros prestam atenção aos detalhes e acedem a recursos técnicos e humanos externos ao grupo. A partir da análise dos valores obtidos, o grupo “Desqualificação Linha 2” está concentrado nas fases de desenvolvimento caracterizadas pelo trabalho e pela concentração na tarefa, mas revela bastante dependência face ao líder e falta de estrutura, e a não têm algumas questões de luta e contradependência resolvidas. Mais particularmente, os membros deste grupo são muito dependentes do líder e desejam que ele seja directivo, apesar de o desafiarem nalguns momentos. Os resultados demonstram que os sujeitos gastam muito tempo a relacionar-se e que não existem subgrupos. No grupo são sempre as mesmas pessoas a intervir, embora existam vários pontos de vista. Apesar de não terem incutido o sentido de cooperação, os membros participam mais e percebem o grupo como coeso e produtivo. Aquando da resolução de tarefas, o grupo presta atenção aos detalhes e acede aos recursos técnicos e humanos provenientes do exterior.

iv) *Análise do grupo “Manutenção Autónoma – IMAL”*<sup>18</sup>

O grupo “Manutenção Autónoma – IMAL”, com apenas cinco reuniões, encontra-se na quarta fase de desenvolvimento grupal. Perante o Sistema de Classificação das Fases de Desenvolvimento Grupal (cf. **Quadro 2**, p.30) a focalização do grupo está na fase de desenvolvimento mais avançada, além de que a percentagem do rácio de eficiência grupal é de 83%, o que é significativo.

As respostas dadas pelos membros do grupo “Manutenção Autónoma – IMAL” na escala III demonstram que o grupo é coeso e produtivo e que recorrem ao líder apenas quando é necessário. A escala IV revela que os membros do grupo apoiam e recompensam as contribuições dos diferentes indivíduos e que o grupo mantém relações com outros grupos.

Todavia, este grupo ainda não apresenta as questões de inclusão e segurança, e de dependência e luta totalmente resolvidas, o que dificulta o progresso do grupo até à plenitude da quarta fase de desenvolvimento. Concretamente os elementos deste grupo estão hesitantes

---

<sup>18</sup> Ver Anexo VII.

e são prudentemente bem-educados, expressam pouco conflito e há pessoas que falam muito pouco, provavelmente pelo facto de estarem preocupadas em sentirem-se seguras. Os membros são dependentes do líder e querem que ele seja directivo. Os indivíduos que participam falam sempre para as mesmas pessoas e todos gastam tempo a relacionar-se, embora não existam subgrupos. Os membros do grupo “Manutenção Autónoma – IMAL” apresentam diferentes pontos de vista inclusivamente sobre os objectivos a atingir, o que gera muita discussão e divisão em relação a vários assuntos. Simultaneamente, o grupo desafia o líder e tenta resolver as diferenças entre os membros.

v) *Análise do grupo “KK Rejeição”*<sup>19</sup>

A aplicação do QDG ao grupo “KK Rejeição” decorreu durante o seu último dia de trabalho, pois o seu objectivo já tinha sido alcançado e para tal necessitou de estar junto nove vezes. O Sistema de Classificação das Fases de Desenvolvimento Gupal (cf. **Quadro 2**, p.30) referencia que o grupo está na primeira fase de desenvolvimento, o que parece incongruente. Contudo, as relações estabelecidas entre os membros ao longo dos meses de trabalho, nesta fase, ganham contornos mais vinculados, visto que o grupo já não está inteiramente focalizado na tarefa, por ter alcançado a meta inicialmente estipulada.

No que concerne aos valores das escalas III e IV, o grupo “KK Rejeição” percepçiona-se como coeso e produtivo e apoia e recompensa as contribuições dos elementos. Por outro lado, neste grupo há pouco conflito expresso, os seus membros são dependentes do líder e desejam que este seja directivo, embora o desafiem. Os sujeitos passam algum tempo a relacionarem-se, ao invés de discutirem e clarificarem os respectivos papéis. O grupo apresenta vários pontos de vista, embora tente resolver as discrepâncias existentes.

Wheelan (2005) afirma que é usual na fase de *Término* (a fase cinco, a qual nem sempre se verifica nos grupos) os membros avaliarem o trabalho realizado conjuntamente (daí considerarem o grupo coeso e produtivo), darem feedback e expressarem sentimentos uns sobre os outros e o grupo. Os elementos do grupo “KK Rejeição” revelam rejeitar o término do grupo e, por isso, regridem até às fases iniciais, originando recorrência de conflito e da negatividade. Além disso, as escalas III ( $M=52,3$ ;  $M<53$ ) e IV ( $M=55,5$ ;  $M<56$ ) do grupo apresentam valores típicos de ciclos de desenvolvimento disfuncionais, que consideramos prender-se com o facto do objectivo já ter sido alcançado.

---

<sup>19</sup> Ver Anexo VIII.

vi) *Análise do grupo “5 S’s Prensa 2”*<sup>20</sup>

O Questionário de Desenvolvimento Grupal foi aplicado no segundo encontro do grupo “5 S’s Prensa 2” e de acordo com o Sistema de Classificação das Fases de Desenvolvimento Grupal (cf. **Quadro 2**, p.30), o grupo está focalizado na quarta fase de desenvolvimento, a mais avançada, com um rácio de percepção de eficiência grupal de 83%.

Os resultados demonstram que o grupo está focalizado na Fase Três, mas sobretudo na Fase Quatro. A quarta fase de desenvolvimento grupal, designada por *Trabalho*, é caracterizada pela elevada performance individual e grupal, devido à resolução dos problemas ser feita conjuntamente e à existência de uma liderança estabelecida. É importante salientar que o trabalho requer a consciência de tempo e o facto deste ser limitado, pode não funcionar como um obstáculo, mas sim como um incentivo (Wheelan, 2005). Os membros do grupo “5 S’s Prensa 2” assumem as responsabilidades, percebem o grupo como coeso e produtivo e recorrem ao líder apenas quando é necessário. Além disso, o grupo tem a capacidade de delegar tarefas e apoia e recompensa as contribuições dos membros.

Porém, os elementos deste grupo sentem-se hesitantes e são prudentemente bem-educados, e expressam pouco conflito no grupo, devido à excessiva preocupação em sentirem-se seguros. O grupo está altamente dependente do líder, ao desejar que este seja directivo, seguindo qualquer sugestão do grupo. Os sujeitos gastam parte do seu tempo a relacionarem-se, os seus papéis são pouco claros e não são discutidos, e não existem subgrupos, o que traduz falta de estrutura grupal. O grupo também apresenta pontos de vista muito diferentes, embora se verifiquem algumas tentativas para resolver as diferenças existentes.

vii) *Análise do grupo “SMED Lixas”*<sup>21</sup>

Os valores obtidos nas quatro escalas pelo grupo “SMED Lixas” revelam que ele está a operar nas quatro fases simultaneamente. O questionário foi aplicado na segunda reunião do grupo e face ao Sistema de Classificação das Fases de Desenvolvimento Grupal (cf. **Quadro 2**, p.30), o grupo está focalizado nas quatro fases de desenvolvimento, visto que a energia do grupo varia entre todas as fases. É relevante assinalar o facto dos valores das médias das escalas I e II ( $M=46,2$ ;  $M=36,8$ ) serem inferiores aos das médias III e IV ( $M=59,2$ ;  $M=57,4$ ), e o rácio de eficiência ser relativamente alto (77%). Deste modo, pode-se afirmar que este

---

<sup>20</sup> Ver Anexo IX.

<sup>21</sup> Ver Anexo X.

grupo está a trabalhar, mas não efectivamente, visto que ainda não está a usufruir dos seus potenciais.

O grupo “SMED Lixas” apresenta-se coeso e produtivo, recorre ao líder apenas quando é necessário e apoia e recompensa as contribuições dos membros. Este grupo obteve resultados característicos não só da terceira e quarta fase, mas também da Fase Um e Dois, pois apresenta problemas de inclusão e segurança, de dependência e de falta de estrutura.

Os motivos que prendem o grupo às fases iniciais de desenvolvimento são o facto dos seus elementos parecerem estar hesitantes e serem prudentemente bem-educados, expressarem pouco conflito, alguns deles falam pouco, estarem preocupados em que gostem deles e parecerem hesitantes em expressar a diferença. A alta dependência do grupo face ao líder é evidenciada, devido ao facto dos indivíduos desejarem que ele seja directivo, seguirem qualquer sugestão do grupo, e ser sempre o mesmo número de pessoas a falar e a participar. Porém, o líder nalgumas situações começa a ser desafiado. Os elementos do grupo “SMED Lixas” gastam muito tempo a relacionar-se, o que os leva a tentarem resolver as suas diferenças. Os papéis de cada um não estão claros e não são discutidos, bem como não existem subgrupos. Os sinais de luta são demarcados pela existência de diferentes pontos de vista acerca dos objectivos, dividindo os membros do grupo em relação a vários assuntos.

Wheelan (2005) afirma que os grupos com perfis semelhantes a este não têm uma cultura unificada, podendo mesmo ainda não ter emergido. O que acontece é que o grupo está procurar a articular adequadamente os seus objectivos, normas e valores rumo à realização do trabalho. O grupo está, então, a tentar encontrar a definição da sua estrutura.

### **Capítulo III – Reflexões Finais**

“Groups affect our lives in profound and frequently mystifying ways.”

(Wheelan, 2005, p.1)

A presente dissertação teve como crucial objectivo explorar o instrumento “Questionário de Desenvolvimento Grupal”, adaptado do GDQ de Susan A. Wheelan (1994). O QDG mede o funcionamento dos grupos através da percepção individual de cada elemento do grupo, ou seja, o questionário mede a dinâmica do grupo e não as características de personalidade individuais. O instrumento em análise auxilia e suporta o grupo, rumo à sua adaptação no contexto para que os seus membros partilhem os objectivos. Deste modo, o QDG não deve ser entendido como instrumento de avaliação, o qual conduz a repressões ou punições dos grupos ou dos seus membros (Wheelan, 2005).

O QDG é um instrumento novo que requer investigação relativamente à eficácia nos diferentes tipos de grupos num variado leque de organizações, o que o torna numa óptima aposta para compreender os grupos. Enquanto a experimentação é estimulada, é essencial trabalhar-se com os grupos dentro de parâmetros sobre o que é conhecido e o que é advertido, face às formas de intervenção baseada nos resultados do QDG (Wheelan, 2005).

Na prática sujeitámos os seis grupos de KAIZEN à aplicação do questionário, o qual foi edificado segundo o Modelo Integrativo de Desenvolvimento Grupal de Susan A. Wheelan (1994), enquanto forma de exploração e validação deste instrumento. Tal significa que o presente estudo assume relevância pelo seu carácter pioneiro e pelas consequentes “dicas” para futuras investigações.

O contributo fulcral desta investigação foi direccionado para os gestores organizacionais, no sentido de optimizarem os grupos existentes nas suas organizações. O essencial é anularem a sua conotação negativa e incentivarem as suas potencialidades, ao prever, com maior rigor, os comportamentos e tendências de acção possíveis de cada grupo tendo em conta a fase de desenvolvimento que cada um está a atravessar.

Ao longo da realização deste estudo tivemos a máxima preocupação em dotá-lo de rigor conceptual e metodológico, apesar de reconhecermos que existem duas limitações a enunciar. O tamanho da amostra ( $n=31$ ), embora tivessemos contado com o número total de indivíduos integrados no projecto de KAIZEN, deverá ser assinalado como uma limitação. Além disso, devemos considerar que, embora tenham respondido individualmente, o tipo de respostas dadas pelos sujeitos poderá ter sofrido algum tipo de influência de pensamento grupal.

O presente trabalho vem sublinhar a importância da temática do desenvolvimento grupal na produção de conhecimentos e saberes no âmbito dos grupos e equipas de trabalho, independentemente do seu contexto, mas sobretudo no das organizações.

## Referências Bibliográficas

- Agazarian, Y. & Gantt, S. (2003). Phases of Group Development: Systems-Centered Hypotheses and Their Implication for Research and Practice. *Group Dynamics: Theory, Research and Practice*, 7, 3, 238-252.
- Arrow, H., Poole, M., Henry, K., Wheelan, S. & Moreland, R. (2004). Time, Change, and Development: The Temporal Perspective on Groups. *Small Group Research*, 35, 73-105.
- Bennis, W. & Shepard, H. (1956). A theory of group development. *Human Relations*, 9, 415-437.
- Berman, H., & Hellweg, S. (1989). Perceived Supervisor Communication Competence and Supervisor Satisfaction as a Function of Quality Circle Participation. *The Journal of Business Communication*, 26, 2, 103-122.
- Brannen K., & Hranac. J. A. (1983). Quality Control Circles For Small Business. *Theme Article*, Jan, 21-27.
- Brown, R. (2000). *Group Process. Dynamics Within And Between Groups* (2ª ed.). Oxford: Blackwell Publishers.
- Câmara, P.B. (1997). *Organização E Desenvolvimento De Empresas*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1968). Introduction to Group Dynamics. In Dorwin Cartwright & Alvin Zander (eds.), *Group Dynamics. Research and Theory* (3ª ed.). (pp. 3-22). New York: Harper & Row, Publishers.
- Chang, A., Duck, J. & Bordia, P. (2006). Understanding the Multidimensionality of Group Development. *Small Group Research*, 37, 4, 327-350.
- Fachada, O. (1998). *Psicologia das relações interpessoais* (2ª ed.). Camarate: Rumor.
- Ferreira, J. M. C., Neves, J., Abreu, P. N., & Caetano, A. (1996). *Psicossociologia das Organizações*. Alfragide: McGraw-Hill.
- Gersick, C. (1988). Time and transition in work teams: towards a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31, 9-41.
- Gomes, P. (2004). A evolução do conceito de qualidade: dos bens manufacturados aos serviços de informação. *Cadernos BAD*, 2, 6-18.



- Hare, A. P. (2003). Relationships and groups organization: same conclusions and recommendations. *Small Group Research*, 2, 123-132.
- Homans, G.C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.
- Lewin, K. (1963). *Field theory in social science*. England: Tavistock Publications LTD.
- Lourenço, P. R. (2002). *Concepções e dimensões da eficácia grupal desempenho e níveis de desenvolvimento*. Dissertação de Doutoramento não publicada. Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Portugal.
- McGrath, J.E. (1997). Small group research, that once and future field: An interpretation of the past with an eye to the future. *Group Dynamics: Theory, research and practice*, I, 1-27.
- Medeiros, V. (2009). A Relação entre qualidade no atendimento e a motivação do cliente interno. Revisão Crítica de Literatura. *Revista Eletrônica da Faculdade JK*, 1, 1, 38-48.
- Miguez, J., & Lourenço, P. (2001). *Qual a contribuição da metáfora “equipa” para a abordagem da eficácia organizacional?*. Comunicação apresentada no âmbito do IV Encontro Luso-Espanhol de Psicologia Social, 9/ Nov., Porto, Universidade Lusíada.
- Moreira, M. (2007). *Dos Grupos às Categorias Sociais: Contributos para a Compreensão dos Processos de Fusões e Aquisições de Empresas*. Dissertação de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade do Porto, Portugal.
- Morgan, B.B., Salas, E., & Glickman, A. (1994). An analysis of the evolution and maturation. *The Journal of General Psychology*, 120, 277-291.
- Oliveira, L. (2007). *Enciclopédia Larousse*. Porto Alto: Temas e Debates, Lda. & Larousse.
- Pereira, O. (2004). *Fundamentos de Comportamento Organizacional*. (2ªed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pestana, M.H., & Gageiro, J.N. (2008). *Análise de Dados para Ciências Sociais. A complementaridade do SPSS*. (5ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Poole, M.S., Hollingshead, A.B., McGrath, J.E., Moreland, R.L., & Rohrbaugh, J. (2004). Interdisciplinary Perspective on Small Groups, *Small Group Research*, 35, 1, 3-16.
- Rodrigues, A. S. (2008). *A definição do conceito de grupo e suas implicações no funcionamento do sistema. O caso das Equipas Cirúrgicas*. Tese de Doutoramento. Faculdade de Psicologia e Ciências de Educação da Universidade do Porto, Portugal.

- Sánchez, J. C. (2002). *Psicología de los Grupos: Teorías, Procesos y Aplicaciones*. Madrid: McGraw-Hill.
- Smith, K. & Berg, D. (1987). *Paradoxes of Group Life: Understanding Conflict, Paralysis, and Movement in Groups Dynamics*. San Francisco: The New Lexington Press.
- Smith, G. (2001). Group Development: A Review of the Literature and a Commentary on Future Research Directions. *Group Facilitation: A research and Applications Journal*, 3, 14-45.
- Sousa, M., Campos, A., & Ramos, R. (2001). Trabalho em Equipe: A Base da Qualidade nas Organizações. *Cobenge*, 8-14.
- Shaw, M.E. (1994). *Dinámica de grupo: Psicología de la conducta de los pequeños grupos*. Barcelona: Editorial Herder.
- Tuckman, B. W. & Jensen, M. A. C. (1997). Stages of Small Group development revisited. *Group and Organizations Studies*, 2, 419-427.
- Tuckman, B. W. (2001). Developmental Sequence in Small Groups. *Group Facilitation: A research and Applications Journal*, 3, 66-81.
- Wheelan, S. A. (1994). *Group Processes. A Developmental Perspective*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Wheelan, S. A. (2005). *The Group Development Questionnaire. A Manual for Professionals*. GDQ Associates.
- Wheelan, S. A. (2005). *The handbook of group research and practice*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Wheelan, S., Davidson, B., & Tilin, F. (2003). Group Development Across Time: Reality or Illusion? *Small Group Research*, 34, 2, 223-245.

## **Anexos**

**CITTE**

Centro de Investigação e Treino para o Trabalho em Equipa

EGP-UPBS

Universidade do Porto

**QDG**

**(Questionário de Desenvolvimento Grupal)**

Traduzido e adaptado de Wheelan & Hochberg, 1993

*(Versão de Investigação)*

Este questionário destina-se a recolher informações sobre a forma como os membros dos grupos percebem o seu funcionamento: estes dados irão contribuir para que cada um, na sua função **(i)** perceba melhor a forma como o seu grupo funciona actualmente e **(ii)** desenvolva os comportamentos e atitudes mais adequadas para que o grupo se possa aproximar, cada vez, dos objectivos para que foram criados.

Neste sentido pretendemos conhecer a sua opinião sobre alguns aspectos relacionados com o grupo do qual faz parte.

*Não existem respostas certas ou erradas, boas ou más.* O que nos importa é o que sente e pensa **neste momento** sobre o seu grupo de trabalho.

A informação recolhida será tratada confidencialmente. O anonimato das respostas é assegurado pela equipa de investigadores do CITTE.

***Obrigado pela sua colaboração!***

**Instruções de preenchimento:**

Leia as afirmações que se seguem.

Escolha um número (de **1 a 5**, segundo a escala apresentada) para descrever aquilo que se passa **neste momento** na sua equipa e registe-o no quadrado branco que se encontra em frente a cada afirmação.

## ESCALA

1. Nunca é verdade neste grupo
2. Raramente é verdade neste grupo
3. Às vezes é verdade neste grupo
4. Frequentemente é verdade neste grupo
5. É sempre verdade neste grupo

1. Os membros deste grupo parecem hesitantes e prudentemente bem-educados. ....
2. As pessoas parecem ter pontos de vista muito diferentes sobre a forma como as coisas devem ser feitas neste grupo. ....
3. Os objectivos deste grupo são claros. ....
4. Neste grupo não existe nenhuma dificuldade em delegar responsabilidade, de forma individual, aos seus membros. ....
5. Os membros deste grupo tendem a seguir qualquer sugestão do líder. ....
6. Os membros parecem ter diferentes opiniões acerca dos objectivos do grupo. ....
7. Estamos a trabalhar para descobrir como atingir os nossos objectivos. ....
8. O grupo está a atingir alguns dos seus objectivos. ....
9. Os membros parecem querer que o líder seja directivo. ....
10. As pessoas expressam frustração com a forma como este grupo está a funcionar. ....
11. Muitos membros estão assumir responsabilidades no grupo. ....
12. O grupo recebe, dá e usa feedback acerca da sua eficácia e produtividade. ....
13. Há muito pouco conflito expresso no grupo. ....

[illegible]

**Instruções de preenchimento:**

Leia as afirmações que se seguem.

Escolha um número (de **1** a **5**, segundo a escala apresentada) para descrever aquilo que se passa **neste momento** na sua equipa e registe-o no quadrado branco que se encontra em frente a cada afirmação.

**ESCALA**

1. Nunca é verdade neste grupo
2. Raramente é verdade neste grupo
3. Às vezes é verdade neste grupo
4. Frequentemente é verdade neste grupo
5. É sempre verdade neste grupo

14. Alguns membros estão a expressar desconforto com o seu papel no grupo. ....
15. O grupo está a usar o seu tempo para planear a forma como realizará o seu trabalho. ....
16. Sempre que possível, as tarefas individuais são atribuídas com base nas capacidades e competências. ....
17. Algumas pessoas no grupo falam muito pouco durante as reuniões. ....
18. Os membros desafiam as ideias do líder. ....
19. Os membros parecem estar a fazer algum progresso na forma de se organizarem. ....
20. O grupo usa um bom método para tomar decisões. ....
21. Neste grupo as pessoas parecem seguir qualquer sugestão. ....
22. O grupo parece dividido em relação a vários assuntos. ....
23. As pessoas cooperam e seguem as decisões do grupo. ....
24. Os métodos de tomada de decisão do grupo são participativos. ....
25. Quando os membros falam, fazem-no para o mesmo número (reduzido) de pessoas. ....
26. Os subgrupos são evidentes no grupo. ....
27. Neste grupo, quando as pessoas querem tentar algo de novo, é comum aceitar-se. ....
28. O grupo age de acordo com as suas decisões. ....
29. Os membros parecem muito preocupados em sentirem-se seguros no grupo. ....
30. Cada vez mais pessoas participam nas discussões do grupo, mas ainda não somos um grupo cooperativo.
31. O grupo está preparado para constituir subgrupos para trabalhar em tarefas específicas ....
32. Este grupo encoraja um elevado desempenho e trabalho de qualidade . ....
33. Os membros parecem preocupados que os outros gostem deles. ....
34. Parece que discutimos bastante. ....
35. A confiança é elevada neste grupo. ....
36. Este grupo espera ser bem sucedido. ....
37. As pessoas parecem hesitantes em expressar diferentes pontos de vista. ....
38. Os membros não parecem muito cooperativos. ....
39. Os membros estão satisfeitos com o progresso do grupo. ....
40. O grupo encoraja a inovação e a criatividade. ....
41. As pessoas despendem uma boa parte do tempo a relacionarem-se umas com as outras. ....
42. Alguns membros estão a tentar ajudar-nos a resolver as nossas diferenças. ....

**Instruções de preenchimento:**

Leia as afirmações que se seguem.

Escolha um número (de **1** a **5**, segundo a escala apresentada) para descrever aquilo que se passa **neste momento** na sua equipa e registe-o no quadrado branco que se encontra em frente a cada afirmação.

**ESCALA**

1. Nunca é verdade neste grupo
2. Raramente é verdade neste grupo
3. Às vezes é verdade neste grupo
4. Frequentemente é verdade neste grupo
5. É sempre verdade neste grupo

43. Podemos confiar uns nos outros. Trabalhamos como uma equipa. ....
44. Este grupo presta atenção aos detalhes do seu trabalho. Todos queremos realizar um bom trabalho. ....
45. Não temos discutido muito os nossos objectivos. ....
46. Alguns membros parecem apoiar o líder enquanto outros não. ....
47. O grupo utiliza quase tanto tempo a fortalecer relações positivas como a realizar as tarefas. ....
48. Este grupo tem boas relações com os outros grupos com os quais interage. ....
49. Este grupo não se sente como uma equipa. ....
50. Neste momento existe muita tensão no grupo. ....
51. Quando ocorre um conflito estamos preparados para lidar com ele construtivamente. ....
52. O grupo tem acesso e utiliza os recursos técnicos e humanos necessários para alcançar os seus objectivos. ....
53. A distribuição de papéis não é muito clara, mas isso não tem estado em discussão. ....
54. Neste grupo parece que não conseguimos tomar decisões. ....
55. O líder deste grupo é visto como uma mais valia para a realização dos objectivos do grupo. ....
56. O comprometimento nas tarefas do grupo é elevado. ....
57. Até agora não existem muitos subgrupos. ....
58. Neste momento são frequentes lutas pelo poder. ....
59. Consultamos o líder apenas quando precisamos. ....
60. Os membros individuais e os subgrupos são apoiados e recompensados pelas suas contribuições para o alcance dos objectivos do grupo. ....

Nome da Equipa:

É o líder designado desta equipa: S \_\_\_\_ N \_\_\_\_

Género: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_

Idade:

Actividade laboral na área de

Na sua opinião, esta equipa é: Nada Produtiva

☐☐☐☐

Muito Produtiva

Na sua opinião, está: Nada Satisfeito

☐☐☐☐

Muito Satisfeito

# CITTE

Centro de Investigação e Treino para o Trabalho em Equipa

EGP-UPBS  
Universidade do Porto

---

- a) O grupo tem um objectivo comum que orienta o conjunto de actividades do grupo de trabalho? S \_\_\_\_ N \_\_\_\_

Que percentagem (no total de 100%) atribui a cada uma das afirmações relativamente à sua equipa.

1. Cada membro contribui para o resultado final sem a necessidade de interacção directa entre si.
2. Um membro do grupo tem que actuar antes de outro poder intervir.
3. Cada membro tem diferentes funções e muitas das vezes é especialista numa área, intervindo em partes da tarefa numa ordem flexível.
4. Os membros do grupo, juntos, diagnosticam a situação, resolvem problemas e colaboram na realização da tarefa, com autonomia para desenhar o seu próprio trabalho.




## Anexo II – Análise das Subescalas

Scale I	Scale II	Scale III	Scale IV
Inclusão e Segurança	Luta	Estrutura	Organização Eficaz
1. Hesitantes e prudentemente bem-educados	2. Pontos de vista muito diferentes	3. Os objectivos estão claros	4. Capacidade em delegar
13. Pouco conflito expresso no grupo	6. Diferentes opiniões acerca dos objectivos.	7. Trabalham para descobrir como atingir os objectivos	8. Atinge-se os objectivos
17. Algumas pessoas falam muito pouco	22. Divididos em relação a vários assuntos	11. Assumem responsabilidades	12. Há feedback
29. Preocupados em sentirem-se seguros	34. Muita discussão	15. Planeiam	16. Consideram capacidades e competências na atribuição de tarefas
33. Preocupados que gostem deles	38. Pouco cooperativos	19. Há progresso na forma de se organizarem	20. O método para tomar decisões é o melhor
37. Hesitantes em expressar a diferença	54. Não conseguem tomar decisões	31. Estão preparados para formar subgrupos para trabalhar nas tarefas	24. Decisões com participação
49. Não se sentem como um grupo	58. Lutas frequentes pelo poder	43. Trabalham em equipa	28. Decisões com implementação
Dependência	Emoções Negativas	51. Lidam bem com o conflito	Cultura / Normas / Valores
5. Dependentes do líder	10. Expressam frustração com o grupo	Confiança / Cooperação / Emoções Positivas	32. Normas encorajam elevado desempenho e qualidade de trabalho
9. Querem que o líder seja directivo	14. Expressam desconforto com o seu papel	23. Cooperam com as decisões do grupo.	36. O sucesso é esperado
21. Seguem qualquer sugestão do grupo	50. Muita tensão no grupo	27. Aceitam as iniciativas dos membros	40. Encoraja-se inovação e criatividade
25. Falam para um mesmo e reduzido número pessoas	Contradependência	35. A confiança é elevada	44. Com atenção aos detalhes
41. Gastam tempo a relacionarem-se	18. Desafiam o líder	39. Satisfeitos com o progresso do grupo	56. Elevado comprometimento na tarefa
45. Não discutem os objectivos	46. Alguns apoiam o líder	47. Coeso e produtivo	60. Apoia-se e recompensa-se as contribuições dos membros
53. Papéis pouco claros e não discutidos	Sinais de Estrutura Emergente	Líder como um recurso	Relações Externas
57. Não existem subgrupos	26. Existem subgrupos	55. O líder é percebido como uma mais valia	48. Boas relações com outros grupos
	30. Maior participação mas não cooperativo	59. Recorrem ao líder apenas quando é necessário	52. Com acesso a recursos técnicos e humanos
	42. Algumas tentativas para resolver as diferenças		

### Anexo III – Retrotradução *a* do Questionário de Desenvolvimento Grupal

This questionnaire is part of an investigation project whose objective is to study the development within teams/groups.

This sense we want to know your opinion on aspects related with the team you are in.

There are no right or wrong answers, good or bad. What is important is to express what you feel and think in this right moment about your team or group.

All the information collected is confidential, the anonymity of responses is provided by the research team CITTE.

Thank you for your cooperation.

---

Instructions for completing: / Questionnaire instructions:

Read the following statements.

Choose a number (from 1 to 5, according to the scale presented) to describe what is happening in your team and sign it in the white box that corresponds to the statement.

---

1. The members of this group seem hesitant and cautiously polite.
2. People seem to have very different point of views about how things should happen in this group.
3. This group has clear objectives.
4. The group has no difficulty in delegating responsibility, individually, to its members.
5. The members of this group tend to follow any suggestion given by its leader.
6. The members of the group seem to have different opinions about the group's objectives.
7. We are working together to find out how to achieve our objectives.
8. The group is achieving part of the objectives proposed.
9. The members seem to want the leader to be managerial.
10. The members of the group express frustration towards the way the group works.
11. Many of the group's members are assuming responsibilities within the group.
12. The group receives, gives and uses the feedback about its productivity and efficiency.
13. Conflict is very unusual within the group.
14. Some members of the group are expressing discomfort to his/her role within the group.
15. The group is using its time to schedule its work.
16. Whenever it is possible, individual tasks are assigned to a member based on his/her skills and competencies.
17. Some members of the group do not express opinions very often during meetings.

18. Members challenge the leader's ideas.
19. Members seem to evolve in the way they organize themselves.
20. The group uses a good method to take decisions.
21. Individuals seem to follow any suggestion given by the group.
22. The group seems divided regarding different questions within the group.
23. People within the group cooperate and follow the decisions of the group.
24. The methods of taking decisions within the group are participatory.
25. When the members of the group speak, they do it to the same reduced number of people.
26. Subgroups are obvious within the group.
27. When individuals try something new, the whole group accepts it.
28. The group operates according to the decisions they take.
29. The members of the group seem to feel very worried about feeling secure within the group.
30. More and more people participate in the group's discussions, though we are not a co-operative group yet.
31. The group is prepared to set up subgroups to work in specific tasks.
32. This group stimulates high performance and work quality.
33. The members of the group seem concerned that the others like them.
34. It seems we argue quite.
35. There is a high level of trust within the group.
36. This group hopes to be successful.
37. People seem hesitant to express different points of view.
38. The members of the group do not seem very co-operative with each others.
39. The members of the group are satisfied with the group's progress.
40. The group encourages innovation and creativity.
41. People spend part of the time relating to each other.
42. Some members induce us to resolve our differences.
43. We can trust each others. We work as a team.
44. This group pays attention to the work details. Everyone wants to do a good work.
45. We have not discussed very much our objectives.
46. Some members of the group seem to support the leader, while others do not.
47. The group spends almost the same time strengthening positive relationships and carrying out tasks.
48. This group has good relationships with other groups, with which it interacts.
49. This group does not feel like a group.
50. In this moment there is a lot of tension within the group.

- 51. When a conflict occurs, the group feels prepared to deal with it in a constructively way.
- 52. The group has access and uses the necessary human and technical resources necessary to achieve its goals.
- 53. There is not a clear role distribution, but this is not a primary issue.
- 54. It seems decisions are hard to take in this group.
- 55. This group's leader is an added value when accomplishing objectives.
- 56. The commitment to the group task is of high level.
- 57. So far there are not many subgroups.
- 58. At this moment power struggles happen very often.
- 59. We only ask leader's opinion when we need it.
- 60. Individual members and subgroups are supported and rewarded by the group for their contributions.

---

Team Name (company)

Are you the designated leader of this team?

Gender: F/M

Age:

In your opinion, this team was: unproductive / very productive

In your opinion you are: not satisfied / very satisfied

---

## Anexo IV – Retrotradução *b* do Questionário de Desenvolvimento Grupal

This questionnaire is part of a research project, which aims to study the development of teams/groups.

In this sense we want to know your opinion about some aspects of the team which is part.

**There aren't right or wrong, good or bad responses.** What matters is how you feel and think **now** about **your team or group**.

The information collected will be treated confidentially. The anonymity of responses is

### Instructions for completing:

Read the information below.

Choose a number (**1** to **5**, according to the scale presented to describe what is happening **right now** in your team and register it on the white square that is in front of each statement.

### Scale:

- 1-** Never true in this group
- 2-** Is rarely true in this group
- 3-** Sometimes it's true in this group
- 4-** It's usually true in this group
- 5-** It's always true in this group

1. The members of this group seem hesitant and cautiously polite.
2. People seem to have very different views on how things should be done in this group.
3. The objectives of this group are clear.
4. The group has no difficulty delegating responsibility, individually, to its members.
5. The members of this group tend to follow any suggestion of the leader.
6. The members seem to have different opinions about the objectives of the group.
7. We are working to figure out how to achieve our goals.
8. The group is achieving some of its objectives.
9. The members seem to want that the leader is directive.
10. People express frustration with the way this group is working.

11. Many members are taking on responsibilities in the group.
12. The group receives, provides and uses feedback about their effectiveness and productivity.
13. Is very little conflict expressed in the group.
14. Some members are expressing discomfort with their role in the group.
15. The group is using its time to plan how to carry out its work.
16. Whenever possible, individual tasks are assigned based on the capabilities and skills.
17. Some people in the group speak very little during the meetings.
18. Members challenge the ideas of the leader.
19. Members seem to be making some progress in the form of arranging.
20. The group uses a good method to make decisions.
21. The individuals seem to follow any suggestion from the group.
22. The group seems divided on several issues.
23. People cooperate and follow the decisions of the group.
24. The methods of taking decision group are participatory.
25. When members talk, they do it for the same few people.
26. The subgroups are evident in the group.
27. When individuals want to try something new, the group seems to accept.
28. The group acts on its decisions.
29. The members seem very anxious to feel safe in the group.
30. More and more people participating in group discussions, but we are not a cooperative group.
31. The group is prepared to form subgroups to work on specific tasks.
32. This group encourages high performance and work quality.
33. The members seem concerned that others like them.
34. It seems that we have discussed enough.
35. Confidence is high in this group.

36. This group hopes to be successful.
37. People seem reluctant to express different points of view.
38. The members don't seem very cooperative.
39. The members are pleased with the progress of the group.
40. The group encourages innovation and creativity.
41. People spend a lot of time to relate to each other.
42. Some members are trying to lead us to resolve our differences.
43. We can trust each other. We work as a team.
44. This group pays attention to details of their work. We all want to do a good job.
45. We don't have discussed our goals too.
46. Some members seem to support the leader while others don't.
47. The group uses almost as much time to strengthen positive relationships and to perform tasks.
48. This group has good relations with other groups with whom they interact.
49. This group doesn't feel as a group.
50. There is a lot of tension in the group at this time.
51. When a conflict occurs we are prepared to deal with it constructively.
52. The group has access to and use technical and human resources necessary to achieve its objectives.
53. The distribution of roles is not clear, but it has not been discussed.
54. It seems we can not make decisions in this group.
55. The leader of this group is seen as an asset to the objectives of the group.
56. The commitment of the task on the group is high.
57. So far there are many subgroups.
58. Power struggles are common at this time.
59. We have consulted only when the leader we need.

60. Individual members and groups are supported and rewarded by the group for their contributions to achieving the objectives of the group.

Team name:

Are you the designated leader of this team? Yes / No

Gender: F/M

Age:

In your opinion, this team was: Unproductive / Very productive

In your opinion, you are: Not satisfied / Very satisfied



## Anexo V – Análise das Subescalas referentes ao grupo “ROG Acabamento”

Scale I		Scale II		Scale III		Scale IV	
Inclusão e Segurança		Luta		Estrutura		Organização Eficaz	
1. Hesitantes e prudentemente bem-educados	V	2. Pontos de vista muito diferentes		3. Os objectivos estão claros		4. Capacidade em delegar	
13. Pouco conflito expresso no grupo	V	6. Diferentes opiniões acerca dos objectivos.		7. Trabalham para descobrir como atingir os objectivos		8. Atinge-se os objectivos	
17. Algumas pessoas falam muito pouco		22. Divididos em relação a vários assuntos		11. Assumem responsabilidades		12. Há feedback	
29. Preocupados em sentirem-se seguros		34. Muita discussão		15. Planeiam		16. Consideram capacidades e competências na atribuição de tarefas	
33. Preocupados que gostem deles		38. Pouco cooperativos		19. Há progresso na forma de se organizarem		20. O método para tomar decisões é o melhor	
37. Hesitantes em expressar a diferença		54. Não conseguem tomar decisões		31. Estão preparados para formar subgrupos para trabalhar nas tarefas		24. Decisões com participação	
49. Não se sentem como um grupo		58. Lutas frequentes pelo poder		43. Trabalham em equipa		28. Decisões com implementação	
<b>Dependência</b>		<b>Emoções Negativas</b>		<b>Confiança / Cooperação / Emoções Positivas</b>		<b>Cultura / Normas / Valores</b>	
5. Dependentes do líder	V	10. Expressam frustração com o grupo		23. Cooperam com as decisões do grupo.		32. Normas encorajam elevado desempenho e qualidade de trabalho	
9. Querem que o líder seja directivo		14. Expressam desconforto com o seu papel		27. Aceitam as iniciativas dos membros	V	36. O sucesso é esperado	
21. Seguem qualquer sugestão do grupo	V	50. Muita tensão no grupo		35. A confiança é elevada		40. Encoraja-se a inovação e a criatividade	
25. Falam para um mesmo e reduzido número pessoas		<b>Contradependência</b>				44. Com atenção aos detalhes	
<b>Falta de Estrutura</b>		18. Desafiam o líder	V	39. Satisfeitos com o progresso do grupo		56. Elevado comprometimento na tarefa	
41. Gastam tempo a relacionarem-se	V	46. Alguns apoiam o líder		47. Coeso e produtivo	V	60. Apoia-se e recompensa-se as contribuições dos membros	V
45. Não discutem os objectivos		<b>Sinais de Estrutura Emergente</b>		<b>Líder como um recurso</b>		<b>Relações Externas</b>	
53. Papéis pouco claros e não discutidos		26. Existem subgrupos		55. O líder é percebido como uma mais valia		48. Boas relações com outros grupos	
57. Não existem subgrupos		30. Maior participação mas não cooperativo		59. Recorrem ao líder apenas quando é necessário	V	52. Com acesso a recursos técnicos e humanos	
		42. Algumas tentativas para resolver as diferenças					

## Anexo VI – Análise das Subescalas referentes ao grupo “Desqualificação da Linha 2”

Scale I		Scale II		Scale III		Scale IV	
Inclusão e Segurança		Luta		Estrutura		Organização Eficaz	
1. Hesitantes e prudentemente bem-educados		2. Pontos de vista muito diferentes	V	3. Os objectivos estão claros		4. Capacidade em delegar	
13. Pouco conflito expresso no grupo		6. Diferentes opiniões acerca dos objectivos.		7. Trabalham para descobrir como atingir os objectivos		8. Atinge-se os objectivos	
17. Algumas pessoas falam muito pouco		22. Divididos em relação a vários assuntos		11. Assumem responsabilidades		12. Há feedback	
29. Preocupados em sentirem-se seguros		34. Muita discussão		15. Planeiam		16. Consideram capacidades e competências na atribuição de tarefas	
33. Preocupados que gostem deles		38. Pouco cooperativos		19. Há progresso na forma de se organizarem		20. O método para tomar decisões é o melhor	
37. Hesitantes em expressar a diferença		54. Não conseguem tomar decisões		31. Estão preparados para formar subgrupos para trabalhar nas tarefas		24. Decisões com participação	
49. Não se sentem como um grupo		58. Lutas frequentes pelo poder		43. Trabalham em equipa		28. Decisões com implementação	
<b>Dependência</b>		<b>Emoções Negativas</b>		51. Lidam bem com o conflito		51. Lidam bem com o conflito	
5. Dependentes do líder	V	10. Expressam frustração com o grupo		<b>Confiança / Cooperação / Emoções Positivas</b>		32. Normas encorajam elevado desempenho e qualidade de trabalho	
9. Querem que o líder seja directivo	V	14. Expressam desconforto com o seu papel		23. Cooperam com as decisões do grupo.		36. O sucesso é esperado	
21. Seguem qualquer sugestão do grupo		50. Muita tensão no grupo		27. Aceitam as iniciativas dos membros		40. Encoraja-se a inovação e a criatividade	
25. Falam para um mesmo e reduzido número pessoas	V	<b>Contradependência</b>		35. A confiança é elevada		44. Com atenção aos detalhes	V
<b>Falta de Estrutura</b>		18. Desafiam o líder	V	39. Satisfeitos com o progresso do grupo		56. Elevado comprometimento na tarefa	
41. Gastam tempo a relacionarem-se	V	46. Alguns apoiam o líder		47. Coeso e produtivo	V	60. Apoia-se e recompensa-se as contribuições dos membros	
45. Não discutem os objectivos		<b>Sinais de Estrutura Emergente</b>		<b>Líder como um recurso</b>		<b>Relações Externas</b>	
53. Papéis pouco claros e não discutidos		26. Existem subgrupos		55. O líder é percebido como uma mais valia		48. Boas relações com outros grupos	
57. Não existem subgrupos	V	30. Maior participação mas não cooperativo	V	59. Recorrem ao líder apenas quando é necessário	V	52. Com acesso a recursos técnicos e humanos	V
		42. Algumas tentativas para resolver as diferenças					



## Anexo VII – Análise das Subescalas referentes ao grupo “Manutenção Autônoma - IMAL”

Scale I	Scale II	Scale III	Scale IV
Inclusão e Segurança	Luta	Estrutura	Organização Eficaz
1. Hesitantes e prudentemente bem-educados	V	V	4. Capacidade em delegar
13. Pouco conflito expresso no grupo	V	V	8. Atinge-se os objectivos
17. Algumas pessoas falam muito pouco	V	V	12. Há feedback
29. Preocupados em sentirem-se seguros	V	V	16. Consideram capacidades e competências na atribuição de tarefas
33. Preocupados que gostem deles	V	V	20. O método para tomar decisões é o melhor
37. Hesitantes em expressar a diferença	V	V	24. Decisões com participação
49. Não se sentem como um grupo	V	V	28. Decisões com implementação
Dependência	Emoções Negativas	43. Trabalham em equipa	51. Lidam bem com o conflito
5. Dependentes do líder	V	51. Lidam bem com o conflito	32. Normas encorajam elevado desempenho e qualidade de trabalho
9. Querem que o líder seja directivo	V	Confiança / Cooperação / Emoções Positivas	36. O sucesso é esperado
21. Seguem qualquer sugestão do grupo	V	23. Cooperam com as decisões do grupo.	40. Encoraja-se a inovação e a criatividade
25. Falam para um mesmo e reduzido número pessoas	V	27. Aceitam as iniciativas dos membros	44. Com atenção aos detalhes
Falta de Estrutura	Contradependência	35. A confiança é elevada	56. Elevado comprometimento na tarefa
41. Gastam tempo a relacionarem-se	V	39. Satisfeitos com o progresso do grupo	60. Apoiar-se e recompensa-se as contribuições dos membros
45. Não discutem os objectivos	V	47. Coeso e produtivo	V
53. Papéis pouco claros e não discutidos	V	Sinais de Estrutura Emergente	Relações Externas
57. Não existem subgrupos	V	26. Existem subgrupos	48. Boas relações com outros grupos
	V	30. Maior participação mas não cooperativo	V
	V	42. Algumas tentativas para resolver as diferenças	52. Com acesso a recursos técnicos e humanos

## Anexo VIII – Análise das Subescalas referentes ao grupo “KK Rejeição da Prensa 2”

Scale I		Scale II		Scale III		Scale IV	
Inclusão e Segurança		Luta		Estrutura		Organização Eficaz	
1. Hesitantes e prudentemente bem-educados		2. Pontos de vista muito diferentes	V	3. Os objectivos estão claros		4. Capacidade em delegar	
13. Pouco conflito expresso no grupo	V	6. Diferentes opiniões acerca dos objectivos.		7. Trabalham para descobrir como atingir os objectivos		8. Atinge-se os objectivos	
17. Algumas pessoas falam muito pouco		22. Divididos em relação a vários assuntos		11. Assumem responsabilidades		12. Há feedback	
29. Preocupados em sentirem-se seguros		34. Muita discussão		15. Planeiam		16. Consideram capacidades e competências na atribuição de tarefas	
33. Preocupados que gostem deles		38. Pouco cooperativos		19. Há progresso na forma de se organizarem		20. O método para tomar decisões é o melhor	
37. Hesitantes em expressar a diferença		54. Não conseguem tomar decisões		31. Estão preparados para formar subgrupos para trabalhar nas tarefas		24. Decisões com participação	
49. Não se sentem como um grupo		58. Lutas frequentes pelo poder		43. Trabalham em equipa		28. Decisões com implementação	
Dependência		Emoções Negativas		51. Lidam bem com o conflito		Cultura / Normas / Valores	
5. Dependentes do líder	V	10. Expressam frustração com o grupo		Confiança / Cooperação / Emoções Positivas		32. Normas encorajam elevado desempenho e qualidade de trabalho	
9. Querem que o líder seja directivo	V	14. Expressam desconforto com o seu papel		23. Cooperam com as decisões do grupo.		36. O sucesso é esperado	
21. Seguem qualquer sugestão do grupo		50. Muita tensão no grupo		27. Aceitam as iniciativas dos membros		40. Encoraja-se a inovação e a criatividade	
25. Falam para um mesmo e reduzido número pessoas		Contradependência		35. A confiança é elevada		44. Com atenção aos detalhes	
Falta de Estrutura		18. Desafiam o líder	V	39. Satisfeitos com o progresso do grupo		56. Elevado comprometimento na tarefa	
41. Gastam tempo a relacionarem-se	V	46. Alguns apoiam o líder		47. Coeso e produtivo	V	60. Apoiar-se e recompensa-se as contribuições dos membros	V
45. Não discutem os objectivos		Sinais de Estrutura Emergente		Líder como um recurso		Relações Externas	
53. Papéis pouco claros e não discutidos	V	26. Existem subgrupos		55. O líder é percebido como uma mais valia		48. Boas relações com outros grupos	
57. Não existem subgrupos		30. Maior participação mas não cooperativo		59. Recorrem ao líder apenas quando é necessário		52. Com acesso a recursos técnicos e humanos	
		42. Algumas tentativas para resolver as diferenças	V				



## Anexo IX – Análise das Subescalas referentes ao grupo “Standard Work e 5’S Prensas 2”

Scale I		Scale II		Scale III		Scale IV	
Inclusão e Segurança		Luta		Estrutura		Organização Eficaz	
1. Hesitantes e prudentemente bem-educados	V	2. Pontos de vista muito diferentes	V	3. Os objectivos estão claros	V	4. Capacidade em delegar	V
13. Pouco conflito expresso no grupo	V	6. Diferentes opiniões acerca dos objectivos.		7. Trabalham para descobrir como atingir os objectivos		8. Atinge-se os objectivos	
17. Algumas pessoas falam muito pouco		22. Divididos em relação a vários assuntos		11. Assumem responsabilidades	V	12. Há feedback	
29. Preocupados em sentirem-se seguros	V	34. Muita discussão		15. Planeiam		16. Consideram capacidades e competências na atribuição de tarefas	
33. Preocupados que gostem deles		38. Pouco cooperativos		19. Há progresso na forma de se organizarem		20. O método para tomar decisões é o melhor	
37. Hesitantes em expressar a diferença		54. Não conseguem tomar decisões		31. Estão preparados para formar subgrupos para trabalhar nas tarefas		24. Decisões com participação	
49. Não se sentem como um grupo		58. Lutas frequentes pelo poder		43. Trabalham em equipa		28. Decisões com implementação	
<b>Dependência</b>		<b>Emoções Negativas</b>		<b>Confiança / Cooperação / Emoções Positivas</b>		<b>Cultura / Normas / Valores</b>	
5. Dependentes do líder	V	10. Expressam frustração com o grupo		23. Cooperam com as decisões do grupo.		32. Normas encorajam elevado desempenho e qualidade de trabalho	
9. Querem que o líder seja directivo	V	14. Expressam desconforto com o seu papel		27. Aceitam as iniciativas dos membros		36. O sucesso é esperado	
21. Seguem qualquer sugestão do grupo	V	50. Muita tensão no grupo		35. A confiança é elevada		40. Encoraja-se a inovação e a criatividade	
25. Falam para um mesmo e reduzido número pessoas		<b>Contradependência</b>		39. Satisfeitos com o progresso do grupo		44. Com atenção aos detalhes	
<b>Falta de Estrutura</b>		18. Desafiam o líder		47. Coeso e produtivo	V	56. Elevado comprometimento na tarefa	V
41. Gastam tempo a relacionarem-se	V	46. Alguns apoiam o líder		<b>Líder como um recurso</b>		60. Apoiar-se e recompensa-se as contribuições dos membros	
45. Não discutem os objectivos		<b>Sinais de Estrutura Emergente</b>		55. O líder é percebido como uma mais valia		<b>Relações Externas</b>	
53. Papéis pouco claros e não discutidos	V	26. Existem subgrupos		59. Recorrem ao líder apenas quando é necessário	V	48. Boas relações com outros grupos	
57. Não existem subgrupos	V	30. Maior participação mas não cooperativo				52. Com acesso a recursos técnicos e humanos	
		42. Algumas tentativas para resolver as diferenças	V				

## Anexo X – Análise das Subescalas referentes ao grupo “SMED Lixas”

Scale I		Scale II		Scale III		Scale IV	
Inclusão e Segurança		Luta		Estrutura		Organização Eficaz	
1. Hesitantes e prudentemente bem-educados	V	2. Pontos de vista muito diferentes	V	3. Os objectivos estão claros		4. Capacidade em delegar	
13. Pouco conflito expresso no grupo	V	6. Diferentes opiniões acerca dos objectivos.	V	7. Trabalham para descobrir como atingir os objectivos		8. Atinge-se os objectivos	
17. Algumas pessoas falam muito pouco	V	22. Divididos em relação a vários assuntos	V	11. Assumem responsabilidades		12. Há feedback	
29. Preocupados em sentirem-se seguros		34. Muita discussão	V	15. Planeiam		16. Consideram capacidades e competências na atribuição de tarefas	
33. Preocupados que gostem deles	V	38. Pouco cooperativos		19. Há progresso na forma de se organizarem		20. O método para tomar decisões é o melhor	
37. Hesitantes em expressar a diferença	V	54. Não conseguem tomar decisões		31. Estão preparados para formar subgrupos para trabalhar nas tarefas		24. Decisões com participação	
49. Não se sentem como um grupo		58. Lutas frequentes pelo poder		43. Trabalham em equipa		28. Decisões com implementação	
<b>Dependência</b>		<b>Emoções Negativas</b>		<b>Confiança / Cooperação / Emoções Positivas</b>		<b>Cultura / Normas / Valores</b>	
5. Dependentes do líder	V	10. Expressam frustração com o grupo		51. Lidam bem com o conflito		32. Normas encorajam elevado desempenho e qualidade de trabalho	
9. Querem que o líder seja directivo	V	14. Expressam desconforto com o seu papel		23. Cooperam com as decisões do grupo.		36. O sucesso é esperado	
21. Seguem qualquer sugestão do grupo	V	50. Muita tensão no grupo		27. Aceitam as iniciativas dos membros		40. Encoraja-se inovação e criatividade	
25. Falam para um mesmo e reduzido número pessoas	V	<b>Contradependência</b>		35. A confiança é elevada		44. Com atenção aos detalhes	
<b>Falta de Estrutura</b>		18. Desafiam o líder	V	39. Satisfeitos com o progresso do grupo		56. Elevado comprometimento na tarefa	
41. Castam tempo a relacionarem-se	V	46. Alguns apoiam o líder		47. Coeso e produtivo	V	60. Apoiar-se e recompensa-se as contribuições dos membros	V
45. Não discutem os objectivos		<b>Sinais de Estrutura Emergente</b>		<b>Líder como um recurso</b>		<b>Relações Externas</b>	
53. Papéis pouco claros e não discutidos	V	26. Existem subgrupos		55. O líder é percebido como uma mais valia		48. Boas relações com outros grupos	
57. Não existem subgrupos	V	30. Maior participação mas não cooperativo		59. Recorrem ao líder apenas quando é necessário	V	52. Com acesso a recursos técnicos e humanos	
		42. Algumas tentativas para resolver as diferenças	V				